



**LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA:  
ANÁLISIS DESDE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Presentado por:**

**VIVIANA JULIETH MONTEALEGRE GARZÓN**

**Tutora:**

**YAMILE RIVERA ROMERO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA  
BOGOTÁ, 2018**



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.1. Descripción del problema.....	5
1.2. Antecedentes del problema .....	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	9
3. OBJETIVOS .....	11
3.1. Objetivo general .....	11
3.2. Objetivos específicos .....	11
4. MARCO REFERENCIAL .....	12
5. MARCO TEÓRICO .....	15
6. MARCO CONCEPTUAL .....	19
7. MARCO LEGAL .....	21
8. MARCO ESPACIAL.....	24
9. MARCO METODOLÓGICO .....	25
10. FACTORES DE INEFICIENCIA EN EL DIRECCIONAMIENTO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA.....	32
11. EFECTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DEL GASTO DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA .....	36
12. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA.....	38
13. RESULTADOS .....	40
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA .....	51
APENDICE.....	54



## RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO

<b>TEMA</b>	Planeación en el servicio de policía como factor decisivo, en materia de desempeño de tipo administrativo y operacional, dada su incidencia en el fortalecimiento de las capacidades institucionales frente a las necesidades ciudadanas de seguridad y convivencia.
<b>TÍTULO</b>	LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA: ANÁLISIS DESDE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
<b>AUTORES</b>	VIVIANA JULIETH MONTEALEGRE GARZON
<b>FUENTE BIBLIOGRAFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– AZ Barrios (2011) Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.</li> <li>– Albert de Gregorio Prieto (2012) Introducción a la gestión estratégica.</li> <li>– BR Ramos, CS Naranjo (2014) Planificación Estratégica como método de gestión pública.</li> <li>– Policía Nacional de Colombia – Plan estratégico institucional 2015-2018 Comunidades Seguras y en Paz - aporte institucional para la construcción de paz.</li> <li>– APG Portillo - Revista Policía y Seguridad Pública, 2016.</li> <li>– De (2017) Administración, proceso administrativo.</li> <li>– Carlos Pulecio, Humberto Gómez, Gina Caliman (2016) pensamiento estratégico, el gran desafío para las fuerzas armadas de Colombia.</li> <li>– Alberto Cortés (2016) Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima.</li> <li>– Raquel Ayestarán (2012) Planificación estratégica y gestión de la publicidad, conectando con el consumidor.</li> <li>– Gabino Fraga, Manuel Fraga (2002) Derecho administrativo, editorial porrua.</li> <li>– Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) planeación institucional – 2017, año de la consolidación.</li> <li>– Policía Nacional de Colombia (2012) Reglamento del servicio de Policía.</li> <li>– Contraloría General de la República (2017) Hallazgos de la Contraloría en la Policía Nacional, comunicado de prensa No. 137.</li> <li>– Chiavenato, A Sapiro (2017) Planeación Estratégica, Administración Proceso Administrativo.</li> <li>– Policía Nacional de Colombia (2012) TOMO II Política Estratégica Operacional (2012).</li> <li>– María Chiang y Nadia Neira (2017) Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano.</li> <li>– Jonatan Moreno Daza (2018) Modelo holístico de liderazgo policial – revista Logos Ciencia y tecnología.</li> <li>– Henry Minsberg (2004) "The fall and Rise of Strategic Planning.</li> <li>– MsC. Ernesto Sánchez Hernández, MsC. Marianela Medina Pavón, Dr. Julio César Moreno Reyes, Dra. Dagmaris Ferrer Bell y Dra. Magalis Hodelín González (2016) La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente.</li> <li>– Álvaro Cuervo García (2006) Dinámica empresarial y consolidación sectorial, Sistema de Información Científica- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.</li> <li>– Hernando Amorocho (2009) Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo.</li> </ul>
<b>AÑO</b>	2018
<b>RESUMEN</b>	<p>En la actualidad, la Policía Nacional de Colombia cuenta con recursos del Estado para la ejecución de sus tareas operativas y administrativas. De esta manera, los procesos administrativos de las áreas de ejecutoras de gasto, conocidas como unidades administrativas y financieras, se encuentran claramente ligados al cumplimiento y seguimiento de las reglamentaciones del Estado, en lo referente a la administración de recursos públicos; lo cual implica que sus actividades misionales son vigiladas por los organismos de control del gobierno con el propósito de garantizar el adecuado, efectivo y racional uso los recursos públicos destinados al ejercicio funcional de esta entidad (DIRAF-PONAL, 2018).</p> <p>El trabajo se desarrolla durante el periodo comprendido entre noviembre de 2017 y junio de la presente anualidad, el estudio tuvo lugar en las instalaciones de la Policía Nacional de Colombia, Dirección de Antinarcóticos, Centro de estudios estratégicos, ubicado en la ciudad de Bogotá, base aérea</p>



	<p>CATAM, así como en las instalaciones de la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia de la ciudad de Bogotá. Bajo el enfoque de la investigación descriptiva, se identificaron diferentes aspectos de vital importancia para la Policía Nacional de Colombia y su sinergia institucional frente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la proyección y alcance de los objetivos trazados. Se evidencia que la institución cuenta con una estrategia de planeación estratégica sólida, la cual se renueva cada cuatro años, trazando de esta manera metas y objetivos en medio plazo.</p> <p>El plan estratégico vigente se denomina "Plan Estratégico Institucional Comunidades Seguras y en Paz". De esta manera las actividades de gestión operativa y administrativa se orientan de manera estratégica y se conciben para transformar la estática organizacional, aportando en este sentido innovación y competitividad en términos de calidad en la prestación del servicio y mejoramiento de la atención de sus clientes.</p>
<b>PALABRAS CLAVES</b>	sinergia institucional, planeación estratégica, gestión operativa y administrativa.
<b>CONTENIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planteamiento del problema: Descripción del problema, antecedentes del problema, justificación.</li> <li>– Objetivos: objetivo general, objetivos específicos.</li> <li>– Marco: referencial, teórico, conceptual, legal, especial y metodológico.</li> <li>– Factores de ineficiencia en el direccionamiento de unidades administrativas de la policía nacional de Colombia</li> <li>– Efecto de la planeación estratégica en la gestión administrativa de las unidades ejecutoras del gasto de la policía nacional de Colombia</li> <li>– La planeación estratégica como factor de mejoramiento de la administración de recursos públicos en la policía nacional de Colombia</li> <li>– Resultados, conclusiones y recomendaciones.</li> </ul>
<b>DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	<p>De acuerdo con Gabino (2002) el ejercicio de la función pública es entendido como el conjunto de actividades que realiza el Estado en servicio de la sociedad, tomando como base el fortalecimiento institucional; así como, la protección de los derechos de los ciudadanos. Esto implica que los servidores públicos y las entidades públicas, por sí mismas, deben estar en capacidad para afrontar los diversos retos asociados con los procesos de evolución e interacción social; los cuales demandan la oferta de bienes y servicios con niveles óptimos de calidad.</p> <p>Dentro de los fines esenciales enunciados, es de interés recoger aquellos relativos con el ejercicio de los derechos y libertades públicas; así como, la convivencia de los habitantes de Colombia; los cuales se encuentran a cargo de la Policía Nacional, como cuerpo armado permanente de naturaleza civil (Art. 2, Constitución Política de Colombia). Por tanto, la satisfacción de los intereses del pueblo colombiano en materia de seguridad y convivencia ciudadana corresponde con uno de los ejes transversales de la Policía Nacional de Colombia. En este sentido que la Policía Nacional de Colombia orienta sus esfuerzos al mejoramiento de las actividades funcionales mediante la aplicación de mecanismos que permitan garantizar los más altos índices de eficiencia y efectividad desde una perspectiva multidimensional. Así, esta entidad emplea múltiples perspectivas y metodologías aplica para el alcance de elevados niveles de calidad en la prestación del servicio público a su cargo.</p> <p>En la actualidad, la Policía Nacional de Colombia cuenta con recursos del Estado para la ejecución de sus tareas operativas y administrativas. De esta manera, los procesos administrativos de las áreas de ejecutoras de gasto, conocidas como unidades administrativas y financieras, se encuentran claramente ligados al cumplimiento y seguimiento de las reglamentaciones del Estado, en lo referente a la administración de recursos públicos; lo cual implica que sus actividades misionales son vigiladas por los organismos de control del gobierno con el propósito de garantizar el adecuado, efectivo y racional uso los recursos públicos destinados al ejercicio funcional de esta entidad (DIRAF-PONAL, 2018).</p> <p>De acuerdo con la Dirección Administrativa y Financiera PONAL reporte 2018, la Policía Nacional ejecuta recursos de la nación en cuantías superiores a COP\$140.000.000.000 anuales, para la ad-</p>



	<p>ministración de los recursos destinados a la función administrativa y operacional. Por tanto, la adherencia a la normatividad vigente representa un factor fundamental para su funcionamiento. Estas actuaciones están reguladas por la Ley 819 del 2003, la Ley 1694 del 2013, la Ley 80 de 1993, entre otras.</p> <p>Bajo este marco, la optimización de los procesos administrativos se convierte entonces en una herramienta decisiva para la toma de decisiones en materia de ejecución presupuestal, de cara a los crecientes desafíos previstos para la protección de los intereses de la ciudadanía y con la consecuente contribución al fortalecimiento de la capacidad de respuesta institucional, dadas las funciones emanadas de la Constitución Política Nacional. En específico, la Policía Nacional soporta su actuación a través de la planeación estratégica; considerada ésta como “una de las principales herramientas con las que una organización gestiona sus actividades, busca de manera sistemática, determinar los objetivos principales que establecerán las rutas de trabajo de la entidad” (Armijo, 2011, p. XX). De esta manera, la planeación estratégica en el seno de la entidad busca, principalmente, fortalecer la articulación administrativa y operacional de los componentes que integran la institución, de manera que las actividades funcionales se interrelacionen en función de los objetivos y metas propuestas en cumplimiento de la política misional. Esto es, esta herramienta permite enmarcar de manera organizada la interrelación de las necesidades e intereses ciudadanos en la acción diaria de la Policía Nacional.</p> <p>No obstante, lo antedicho, la planeación estratégica en la Policía Nacional de Colombia presenta diversas oportunidades de mejora frente a la gestión y dirección de tareas misionales respecto de la administración de recursos provistos por el Estado para el cumplimiento de su deber funcional y constitucional. En síntesis, se sugiere el fortalecimiento del proceso de planeación estratégica al interior de la organización.</p>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<p>Evaluar la aplicación de mecanismos propios de la planeación estratégica en cuanto a desempeño y alcance de resultados en la Policía Nacional.</p>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer los factores que inciden en la ineficiencia en el direccionamiento de unidades administrativas de la Policía Nacional de Colombia.</li> <li>– Establecer como la planeación estratégica incide en la gestión administrativa de las unidades ejecutoras del gasto de la Policía Nacional de Colombia.</li> <li>– Identificar como la planeación estratégica contribuye al mejoramiento de la administración de recursos públicos en la Policía Nacional de Colombia.</li> </ul>
<b>METODOLOGIA</b>	<p>La metodología que enmarca el proceso de investigación se centra en la aplicación de modelos de tipo cualitativo y cuantitativo que orienten los resultados a la descripción de resultados que transciendan sesgos de interpretación por el uso de un solo enfoque o la interpretación del investigador.</p> <p>La ejecución de la propuesta metodológica en función del cumplimiento de los objetivos establecidos para el desarrollo de la investigación comprende la aplicación de herramientas de muestreo de tipo cuantitativo y cualitativo como son; encuestas, entrevistas, observación de escalas de actitudes, pruebas de rendimiento, grupos focales, observación, análisis de documentos y notas de campo entre otras.</p> <p>El estudio trabajó con una población compuesta una (01) institución de orden nacional, en la cual se identificaron principalmente dos (02) unidades de tipo estratégico a nivel operativo y organizacional, La Dirección General de la Policía Nacional y la Dirección de Antinarcóticos. Las herramientas de investigación utilizadas para lograr los objetivos de la investigación son: entrevistas semiestructuradas dirigidas a comunidades académicas, partes interesadas y agentes sociales involucrados en el campo de la educación.</p> <p>La población de estudio se refiere principalmente a las personas que están relacionadas con el campo administrativo y operativo, ligados al desarrollo e implementación de estrategias metodológicas en materia de planeación estratégica en la organización, debido a su experiencia en la materia, tienen un potencial significativo para contribuir al ayudar al investigador a dilucidar algunos de los factores más importantes y relevantes del objeto de estudio. Teniendo en cuenta que el estudio se</p>



	centra en los factores que afectan la gestión administrativa con relación a los índices de eficiencia y efectividad en la productividad actual y otros problemas que pueden impedir que tanto los administradores como integrantes de la sinergia operativa y administrativa logren un avance significativo en el fortalecimiento de la capacidad operativa institucional.
<b>REFERENTES TEORICOS Y CONCEPTUA- LES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan Estratégico Institucional 2015-2018</li> <li>– Chiavenato, A Sapiro (2017)</li> <li>– Palacios Luis (2017)</li> <li>– Política de Defensa y Seguridad 2015-2018</li> <li>– PEI-PONAL 2015-2018</li> <li>– Doctrina estratégica Policía Nacional</li> <li>– Tomo 2, Política Estratégica Operacional y del Servicio de Policía 2012</li> <li>– Chiang y Nadia Neira (2017)</li> <li>– Misión, Visión PONAL</li> <li>– Dessler (2015)</li> </ul>
<b>RESULTADOS</b>	<p>Las respuestas obtenidas en el primer eje; determinar las implicaciones de las estrategias y metodologías de la planeación estratégica en la actualidad. Indican una tendencia media de 16.5 en las respuestas con la palabra siempre, mientras que se evidencia una media de 10.5 y 3 en las respuestas con las palabras a veces y nunca respectivamente. Por lo cual es posible indicar que la planeación estratégica en la organización presenta un impacto positivo en la organización lo cual puede contribuir a la optimización de los procesos y al alcance de niveles superiores de eficiencia y efectividad al interior de los procesos, sin embargo es importante resaltar que el factor medio en cuanto a la aplicación de la planeación estratégica en el seno de la organización indica en ocasiones no se cumplen con las expectativas frente al alcance de los objetivos o a la eficiencia en la ejecución de las tareas por intermedio de los planes estratégicos identificados en cada una de las áreas laborales de los funcionarios participantes en la encuesta. Por otro lado, se encontró una tendencia muy baja sobre la percepción negativa del impacto de la planeación estratégica en la institución, dado que un porcentaje muy inferior indicó con la palabra "nunca" sus respuestas. El porcentaje de personas encuestadas que reflejan un nivel de insatisfacción sobre las metodologías o planes estratégicos corresponde al 10% del total de la muestra según la recopilación de los datos obtenidos de las preguntas del primer eje.</p> <p>Con relación al segundo eje del método de investigación; Identificar los problemas que enfrentan las unidades del nivel central y desconcentradas para proporcionar un servicio de calidad. se encontró que, aunque se tiene una visión moderadamente positiva frente a la prestación del servicio con un 56% del total de la muestra, aún existen oportunidades de mejora al interior de la organización. Es decir que es necesario fortalecer las capacidades institucionales para proveer un servicio con calidad a los clientes internos y externos de la empresa.</p> <p>Otro factor de vital relevancia en el segundo componente de preguntas, indica que la relevancia del liderazgo en la planeación estratégica representa para los funcionarios de la entidad un factor muy importante para el fortalecimiento de la capacidad institucional ante el alcance de los objetivos y metas propuestos.</p> <p>De igual manera se establece la importancia de la planeación estratégica en el servicio con una media de 13 en el conjunto de respuestas más favorables frente a la prestación del servicio, sin embargo, en el nivel medio se presenta una media de 11.6 y de 5.33 en el nivel más bajo, lo que evidencia nuevamente la necesidad de fortalecer el servicio al interior de la institución para proveer un servicio más efectivo a los clientes de la institución.</p> <p>Al realizar un análisis sobre los resultados con referencia a la implementación de estrategias que permitan la identificación de factores de riesgo en la proyección organizacional, se logró identificar en existe una tendencia marcada a la baja aplicación de mecanismos estratégicos para el alcance de los objetivos trazados por la entidad, lo que implica una oportunidad de mejora en el seguimiento y ejecución del plan estratégico institucional tanto en unidades centrales como desconcentradas de la empresa, se denota una tendencia media de formulación y aplicación de estrategias, así como el análisis de riesgo de "nunca" 9, "a veces" 13.3 y "siempre" de 8.</p>





	<p>Es importante resaltar que la evaluación y proyección de factores de riesgo en una organización permite a la entidad tener un conocimiento de su situación actual y eventual frente a diversos aspectos que puedan afectar la dinámica institucional, ya que mediante este proceso se logra no solo identificar los factores de riesgo, sino que permite a la organización proponer mecanismos para controlar, disminuir y erradicar desde que sea posible, los factores de riesgo y elementos asociados. Es por esta razón que, en la Policía Nacional de Colombia, se identifica la necesidad de fortalecer el liderazgo en el plan estratégico para promover la participación activa de sus funcionarios y de esta manera involucrar a todo su capital humano en el direccionamiento estratégico y alcance de los objetivos propuestos.</p> <p>Claramente la planeación estratégica y el liderazgo tienen un impacto positivo en la Policía Nacional de Colombia, los resultados indican que, aunque existe un porcentaje inferior de funcionarios que no conocen los beneficios de la planeación estratégica, resulta importante resaltar que, en su mayoría, los funcionarios de la institución reconocen la importancia del plan estratégico y su alcance en términos de eficiencia y efectividad organizacional. Si bien es cierto, la Policía Nacional tiene una estructura organizacional sólida frente a la implementación del plan estratégico del cuatrienio 2015-2018, algunas unidades presentan dificultad para la implementación completa del sistema, ya sea por su ubicación geográfica, o por falta de liderazgo en la promoción de herramientas de educación continua para el fortalecimiento de las competencias individuales y en grupo de los integrantes de dichas unidades.</p> <p>Se encuentra una tendencia del 40% en las respuestas que indican la extrema importancia de la planeación estratégica en la Policía Nacional, y un 27% en las personas que indican que es necesario y útil respectivamente. Lo que demuestra el nivel de impacto positivo en el ejercicio profesional institucional y la sinergia organizacional.</p>
<p><b>CONCLUSIONES</b></p>	<p>El desarrollo proyecto aplicado, permitió dilucidar diferentes aspectos de vital importancia para la Policía Nacional de Colombia y su sinergia institucional frente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la proyección y alcance de los objetivos trazados. Se evidencia que la institución cuenta con una estrategia de planeación estratégica sólida, la cual se renueva cada cuatro años, trazando de esta manera metas y objetivos en medio plazo. El plan estratégico vigente se denomina "Plan Estratégico Institucional Comunidades Seguras y en Paz". De esta manera las actividades de gestión operativa y administrativa se orientan de manera estratégica y se conciben para transformar la estática organizacional, aportando en este sentido innovación y competitividad en términos de calidad en la prestación del servicio y mejoramiento de la atención de sus clientes.</p> <p>Si bien es cierto, esta flexibilización permite a la institución innovar y evolucionar constantemente a la par de los requisitos cambiantes de la ciudadanía y el Estado, resulta imperativo fortalecer el liderazgo en la planeación estratégica para involucrar de manera activa a todos los funcionarios que integran la institución. Esto teniendo en cuenta que, aunque en el análisis de resultados de identificó la importancia y el impacto positivo de la planeación estratégica en la organización, aún existen dificultades en el proceso de implementación de la política estratégica en algunas unidades. La implementación efectiva y el fortalecimiento del liderazgo institucional, más que la subordinación ante la jerarquía no solamente permitiría el aumento en los índices de eficiencia y efectividad, sino que podría eventualmente incentivar y dinamizar la sinergia institucional para la promoción de trabajo conjunto y coordinado para el alcance de metas y objetivos en común.</p> <p>Por otro lado, el diseño y construcción del plan estratégico institucional involucra la participación de diferentes actores sociales, lo que indica la creación de equipos de trabajo eficaces, ya que estos conocen de primera mano la formulación estratégica y comprenden la importancia del proceso de planificación para la toma de decisiones. Sin embargo, los resultados demuestran que no en todos los casos los funcionarios comprenden la política estratégica por cuando no han sido capacitados en el tema, o simplemente no existe liderazgo en la jerarquía que promueva planes de capacitación y sensibilización en la materia. En este sentido, se encuentra una oportunidad de mejoramiento para que la institución perfeccione sus procesos misionales en las áreas gerencial, administrativa y operacional para la optimización de recursos hacia el alcance de resultados significativos.</p>



## RESUMEN

En la actualidad, la Policía Nacional de Colombia cuenta con recursos del Estado para la ejecución de sus tareas operativas y administrativas. De esta manera, los procesos administrativos de las áreas de ejecutoras de gasto, conocidas como unidades administrativas y financieras, se encuentran claramente ligados al cumplimiento y seguimiento de las reglamentaciones del Estado, en lo referente a la administración de recursos públicos; lo cual implica que sus actividades misionales son vigiladas por los organismos de control del gobierno con el propósito de garantizar el adecuado, efectivo y racional uso los recursos públicos destinados al ejercicio funcional de esta entidad (DIRAF-PONAL, 2018).

El trabajo se desarrolla durante el periodo comprendido entre noviembre de 2017 y junio de la presente anualidad, el estudio tuvo lugar en las instalaciones de la Policía Nacional de Colombia, Dirección de Antinarcóticos, Centro de estudios estratégicos, ubicado en la ciudad de Bogotá, base aérea CATAM, así como en las instalaciones de la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia de la ciudad de Bogotá. Bajo el enfoque de la investigación descriptiva, se identificaron diferentes aspectos de vital importancia para la Policía Nacional de Colombia y su sinergia institucional frente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la proyección y alcance de los objetivos trazados. Se evidencia que la institución cuenta con una estrategia de planeación estratégica sólida, la cual se renueva cada cuatro años, trazando de esta manera metas y objetivos en medio plazo.

El plan estratégico vigente se denomina "Plan Estratégico Institucional Comunidades Seguras y en Paz". De esta manera las actividades de gestión operativa y administrativa se orientan de manera estratégica y se conciben para transformar la estática organizacional, aportando en este sentido innovación y competitividad en términos de calidad en la prestación del servicio y mejoramiento de la atención de sus clientes.

**Palabras claves:** sinergia institucional, planeación estratégica, gestión operativa y administrativa.

## SUMMARY

Currently, the Colombian National Police has State resources for the execution of its operational and administrative tasks. In this way, the administrative processes of the areas of expenditure executors, known as administrative and financial units, are clearly linked to the compliance and follow-up of the regulations of the State, in relation to the administration of public resources; which implies that their mission activities are monitored by government control agencies with the purpose of guaranteeing the adequate, effective and rational use of public resources destined to the functional exercise of this entity (DIRAF-PONAL, 2018).

The work is carried out during the period between November 2017 and June of this annuity, the study took place at the facilities of the National Police of Colombia, Counternarcotics Directorate, Strategic Studies Center, located in the city of Bogotá, base aerial CATAM, as well as in the facilities of the General Directorate of the National Police of Colombia of the city of Bogotá. Under the descriptive research approach, different aspects of vital importance were identified for the National Police of Colombia and their institutional synergy with the satisfaction of the needs of their clients and the projection and scope of the objectives set. It is evident that the institution has a solid strategic planning strategy, which is renewed every four years, thus setting goals and objectives in the middle.

The current strategic plan is called "Institutional Strategic Plan Safe Communities and Peace." In this way, operational and administrative management activities are strategically oriented and conceived to transform organizational statics, contributing in this sense innovation and competitiveness in terms of quality in the provision of the service and improvement of customer service.

**Keywords:** institutional synergy, strategic planning, operational and administrative management.





## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Policía Nacional de Colombia cuenta con recursos del Estado para la ejecución de sus tareas operativas y administrativas. De esta manera, los procesos administrativos de las áreas de ejecutoras de gasto, conocidas como unidades administrativas y financieras, se encuentran claramente ligados al cumplimiento y seguimiento de las reglamentaciones del Estado, en lo referente a la administración de recursos públicos; lo cual implica que sus actividades misionales son vigiladas por los organismos de control del gobierno con el propósito de garantizar el adecuado, efectivo y racional uso los recursos públicos destinados al ejercicio funcional de esta entidad (DIRAF-PONAL, 2018).

De acuerdo con la Dirección Administrativa y Financiera PONAL reporte 2018, la Policía Nacional ejecuta recursos de la nación en cuantías superiores a COP\$140.000.000.000 anuales, para la administración de los recursos destinados a la función administrativa y operacional. Por tanto, la adherencia a la normatividad vigente representa un factor fundamental para su funcionamiento. Estas actuaciones están reguladas por la Ley 819 del 2003, la Ley 1694 del 2013, la Ley 80 de 1993, entre otras.

Bajo este marco, la optimización de los procesos administrativos se convierte entonces en una herramienta decisiva para la toma de decisiones en materia de ejecución presupuestal, de cara a los crecientes desafíos previstos para la protección de los intereses de la ciudadanía y con la consecuente contribución al fortalecimiento de la capacidad de respuesta institucional, dadas las funciones emanadas de la Constitución Política Nacional. En específico, la Policía Nacional soporta su actuación a través de la planeación estratégica; considerada ésta como “una de las principales herramientas con las que una organización gestiona sus actividades, busca de manera sistemática, determinar los objetivos principales que establecerán las rutas de trabajo de la entidad” (Armijo, 2011, p. 20). De esta manera, la planeación estratégica en el seno de la entidad busca, principalmente, fortalecer la articulación administrativa y operacional de los componentes que integran la institución, de manera que las actividades funcionales se interrelacionen en función de los objetivos y metas propuestas en cumplimiento de la política misional. Esto es, esta herramienta permite enmarcar de manera organizada la interrelación de las necesidades e intereses ciudadanos en la acción diaria de la Policía Nacional.



Dada la incertidumbre frente a las políticas institucionales y las órdenes emitidas por el mando institucional, lo que implica ciertas incongruencias con respecto de la claridad en el ajuste de tareas específicas en cada puesto laboral. Se desarrolla el proyecto aplicado, con el propósito de identificar factores que inciden en la productividad y el alcance de metas frente a los índices de eficiencia y efectividad.

En este contexto, se toma como enfoque tradicional el liderazgo como factor esencial para el correcto direccionamiento estratégico de la institución, sin embargo en la Policía Nacional se identifica que la capacidad de liderazgo institucional se ve disminuida por la falta de capacitación profesional específica en ciertas áreas de trabajo, lo que genera consecuentemente el deterioro de la capacidad institucional para enfrentar las situaciones problemáticas que enfrenta la sociedad en general.

Bajo esta premisa, se estudia el desempeño laboral y su incidencia en los niveles de eficiencia y efectividad al interior de una organización, Méndez (2001) indicó que "La motivación hace alusión al uso de metodologías y técnicas específicas (instrumentos, como encuestas o formularios; modelos matemáticos) que han de servir de aporte para el estudio de problemas similares al investigado, y a su aplicación posterior por otros investigadores.

Lo anterior, contribuye al abordaje del diagnóstico integral del plan estratégico de una organización permite la identificación de diversos factores que pueden incidir de manera directa o indirecta en los procesos de productividad y de esta manera afectar los resultados obtenidos frente al alcance de las metas propuestas por una entidad u organización.

El trabajo se desarrolla durante el periodo comprendido entre noviembre de 2017 y junio de la presente anualidad, el estudio tuvo lugar en las instalaciones de la Policía Nacional de Colombia, Dirección de Antinarcoóticos, Centro de estudios estratégicos, ubicado en la ciudad de Bogotá, base aérea CATAM, así como en las instalaciones de la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia de la ciudad de Bogotá. Bajo el enfoque de la investigación descriptiva, por cuanto se trata de un problema de tipo práctico y que busca principalmente determinar la descripción del impacto que causa la educación en la productividad laboral. Mediante la ejecución de un proceso de investigación concienzudo, organizado y sistematizado que permita la identificación de factores que coadyuven a la construcción de pensamiento crítico y producción de conocimiento en función de los resultados encontrados en el transcurso del proceso investigativo.



Sin embargo, la metodología que enmarca el proceso de investigación se centra en la aplicación de modelos de tipo cualitativo y cuantitativo que orienten los resultados a la descripción de resultados que trasciendan sesgos de interpretación por el uso de un solo enfoque o la interpretación del investigador.

Por otro lado, el desarrollo metodológico del proyecto aplicado permitió identificar factores que inciden en la eficiencia de la organización, como el liderazgo, la planeación y la falta de capacitación entre otras.



## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

De acuerdo con Gabino (2002) el ejercicio de la función pública es entendido como el conjunto de actividades que realiza el Estado en servicio de la sociedad, tomando como base el fortalecimiento institucional; así como, la protección de los derechos de los ciudadanos. Por tanto, se reconoce la doble función que debe asumir toda institución pública; a saber:

la primera es la de **producción**, [y una] segunda función es la de la **relación con el entorno**, hacia donde se dirige la producción generada, la cual, como en toda institución de gobierno, debe estar orientada hacia la gente; el objetivo de la producción del gobierno no es él en sí mismo, es la gente ubicada en el entorno y a la cual se le deben satisfacer las necesidades que ella demanda (Zambrano, 2011, énfasis propio)

Esto implica que los servidores públicos y las entidades públicas, por sí mismas, deben estar en capacidad para afrontar los diversos retos asociados con los procesos de evolución e interacción social; los cuales demandan la oferta de bienes y servicios con niveles óptimos de calidad. En particular, estos bienes y servicios provistos por el Estado, a cargo de las entidades que lo componen, deben:

promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo (Art. 2, Constitución Política de Colombia).

Dentro de los fines esenciales enunciados, es de interés recoger aquellos relativos con el ejercicio de los derechos y libertades públicas; así como, la convivencia de los habitantes de Colombia; los cuales se encuentran a cargo de la Policía Nacional, como cuerpo armado permanente de naturaleza civil (Art. 2, Constitución Política de Colombia). Por tanto, la satisfacción de los intereses del pueblo colombiano en materia de seguridad y convivencia ciudadana corresponde con uno de los ejes transversales de la Policía Nacional de Colombia. En este sentido que la Policía Nacional de Colombia orienta sus esfuerzos al mejoramiento de las actividades funcionales mediante la aplicación



de mecanismos que permitan garantizar los más altos índices de eficiencia y efectividad desde una perspectiva multidimensional. Así, esta entidad emplea múltiples perspectivas y metodologías aplica para el alcance de elevados niveles de calidad en la prestación del servicio público a su cargo.

En la actualidad, la Policía Nacional de Colombia cuenta con recursos del Estado para la ejecución de sus tareas operativas y administrativas. De esta manera, los procesos administrativos de las áreas de ejecutoras de gasto, conocidas como unidades administrativas y financieras, se encuentran claramente ligados al cumplimiento y seguimiento de las reglamentaciones del Estado, en lo referente a la administración de recursos públicos; lo cual implica que sus actividades misionales son vigiladas por los organismos de control del gobierno con el propósito de garantizar el adecuado, efectivo y racional uso los recursos públicos destinados al ejercicio funcional de esta entidad (DIRAF-PONAL, 2018).

De acuerdo con la Dirección Administrativa y Financiera PONAL reporte 2018, la Policía Nacional ejecuta recursos de la nación en cuantías superiores a COP\$140.000.000.000 anuales, para la administración de los recursos destinados a la función administrativa y operacional. Por tanto, la adherencia a la normatividad vigente representa un factor fundamental para su funcionamiento. Estas actuaciones están reguladas por la Ley 819 del 2003, la Ley 1694 del 2013, la Ley 80 de 1993, entre otras.

Bajo este marco, la optimización de los procesos administrativos se convierte entonces en una herramienta decisiva para la toma de decisiones en materia de ejecución presupuestal, de cara a los crecientes desafíos previstos para la protección de los intereses de la ciudadanía y con la consecuente contribución al fortalecimiento de la capacidad de respuesta institucional, dadas las funciones emanadas de la Constitución Política Nacional. En específico, la Policía Nacional soporta su actuación a través de la planeación estratégica; considerada ésta como “una de las principales herramientas con las que una organización gestiona sus actividades, busca de manera sistemática, determinar los objetivos principales que establecerán las rutas de trabajo de la entidad” (Armijo, 2011, p. 20).

De esta manera, la planeación estratégica en el seno de la entidad busca, principalmente, fortalecer la articulación administrativa y operacional de los componentes que integran la institución, de manera que las actividades funcionales se interrelacionen en función de los objetivos y metas propuestas en cumplimiento de la política misional. Esto es, esta herramienta permite enmarcar de





manera organizada la interrelación de las necesidades e intereses ciudadanos en la acción diaria de la Policía Nacional.

No obstante lo antedicho, la planeación estratégica en la Policía Nacional de Colombia presenta diversas oportunidades de mejora frente a la gestión y dirección de tareas misionales respecto de la administración de recursos provistos por el Estado para el cumplimiento de su deber funcional y constitucional. En síntesis, se sugiere el fortalecimiento del proceso de planeación estratégica al interior de la organización.

## **1.2. Antecedentes del problema**

La Policía Nacional de Colombia, es una entidad supervisada por diversos entes de control de orden nacional, en este sentido todas las actuaciones administrativas y operacionales deben ajustarse a la realidad jurídica del Estado y, en consecuencia, sus funcionarios deben propender por la prestación de un servicio con calidad, transparente y eficiente. Al respecto, la Contraloría General de la República (2017) registró el hallazgo de fallas de tipo funcional y estructural en la prestación del servicio de policía, lo cual compromete la salvaguarda de las condiciones de seguridad y convivencia de los ciudadanos.

De acuerdo con el comunicado de prensa No. 137 (2017) de la Contraloría General de la República, en una auditoría a la Policía Nacional, se evidenciaron hallazgos por más de \$1 mil millones de pesos:

Bogotá, D.C., septiembre 12 de 2017.- La Contraloría General de la República, en la más reciente auditoría adelantada a la Policía Nacional, evidenció graves irregularidades que afectan la seguridad de los habitantes de la Capital de la República. Se trata de la falta de operatividad, por deficiente mantenimiento, de más del 50% de las cámaras de video que integran el Sistema de Video Vigilancia en la ciudad de Bogotá, que hace parte del Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad – SIES. Además, al momento de la auditoría, la construcción del nuevo Comando de la Policía Metropolitana se encontraba suspendida de manera indefinida. Referencia (comunicado de prensa 137 Contraloría)

Dichos hallazgos, al ser de carácter público, de interés nacional y al comprometer la ejecución de recursos públicos, más allá de vislumbrar fallas de tipo delictivo o de corrupción, evidencian deficiencias en los procesos de planeación por parte de las unidades ejecutoras de gasto. Este hecho repercute en la calidad del servicio que se presta a la sociedad y por supuesto, genera desconfianza



frente a las actuaciones de supervisión, no solo por parte de las unidades administrativas y financieras de la entidad policial, sino por parte de las entidades encargadas de controlar y auditar los procesos administrativos en el seno de la Policía Nacional de Colombia.

Aunque la Policía Nacional de Colombia cuenta con un plan estratégico institucional definido y de tipo renovable cada cuatro años, se encuentra que en algunos de los casos los funcionarios designados para desempeñar funciones administrativas en las unidades gestoras del gasto al interior de la entidad no cuentan con la capacitación especializada en cuanto a las funciones y los conocimientos específicos que demanda su cargo. Frente a este último hecho, es importante notar que sí bien la entidad cuenta con un manual de funciones, en el cual se describen cada uno de los cargos por competencias, en ocasiones los cargos deben ser suplidos con funcionarios mínimos en el tema, debido al bajo número de personas que cumplan la cabalidad de los requisitos, en cuanto a formación académica y experiencia profesional.

En este sentido, el objeto de estudio de la presente propuesta de investigación no se limita a la búsqueda de deficiencias en el sistema de planeación estratégica de la entidad, también incluye la identificación de oportunidades de mejora. Así, se espera establecer estrategias orientadas al mejoramiento y fortalecimiento institucional de cara a la demanda social y del Estado, en general. Para este efecto, este proyecto aplicado tomará como pregunta central:

*¿Cómo la planeación en el servicio de policía, en materia de desempeño de tipo administrativo y operacional, incide en el fortalecimiento de las capacidades institucionales frente a las necesidades ciudadanas de seguridad y convivencia?*



## 2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, existe incertidumbre frente a las políticas institucionales y las órdenes emitidas por el mando institucional, lo que implica ciertas incongruencias con respecto de la claridad en el ajuste de tareas específicas en cada puesto laboral. Ante dicha incertidumbre, surgen diversas interrogantes frente a las dificultades presentadas con respecto de las deficiencias encontradas en diversos procesos de auditoria, lo que ha dejado como evidencia, el encuentro de diversos hallazgos que comprometen directamente la integridad de la Policía Nacional, como institución y de los funcionarios, como miembros de las unidades administrativas y financieras encargadas de la administración y ejecución de recursos del estado.

El enfoque tradicional de un líder en el ejercicio de sus funciones oficiales propone un desempeño ejemplarizante, en el cual se evidencia un doble criterio: i) el conocimiento teórico para hacer las cosas de la manera adecuada, y ii) la capacidad para elevar su desempeño a niveles superiores, es decir, hacer las cosas correctamente. En este sentido, la capacidad de liderazgo institucional se ve disminuida por la falta de capacitación profesional específica en ciertas áreas de trabajo, lo que genera consecuentemente el deterioro de la capacidad institucional para enfrentar las situaciones problemáticas que enfrenta la sociedad en general. Es por esta razón que se justifica la implementación de mecanismos que permitan la toma acertada de decisiones, es decir la aplicación de planeación estratégica interrelacionada con el proceso de dirección y mando institucional.

Una de las principales interrogantes que surgen, se relaciona con la idoneidad de las capacidades descritas para satisfacer las funciones de puestos de trabajo en las unidades administrativas y financieras de la Policía en el territorio nacional y como los procesos de capacitación continua al interior de la institución inciden de manera directa o indirecta en la articulación de los procesos, lo que en consecuencia corresponde a la eficiencia del "Plan estratégico institucional para la policía nacional 2015-2018".

La dirección general de la Policía Nacional de Colombia emite regularmente instructivos que orientan la actividad profesional y la necesidad de cumplir las metas establecidas por el Gobierno Nacional frente a las problemáticas ciudadanas, sin embargo la falta de coordinación en la ejecución de tareas a cada unidad de policía implica el aumento en los niveles de ineffectividad e ineficacia en la capacidad de respuesta institucional ante la ciudadanía.



En este sentido, resulta pertinente evaluar la aplicación de la planeación estratégica en la función administrativa con el propósito de elucidar diversos factores que puedan eventualmente inferir en la generación de falencias, para posteriormente establecer mecanismos que permitan prevenir fallas en la sinergia institucional y en consecuencia, fortalecer el ejercicio de la función pública con estándares de calidad superiores.

Si bien es cierto que el problema de investigación permite identificar de cierta manera algunos de los aspectos más relevantes en el ejercicio de la función pública en el seno de las unidades administrativas y financieras de la Policía Nacional, se hace necesario implementar un proceso de medición a partir de la definición del concepto de la entidad y las dimensiones que intervienen en su clima organizacional.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Evaluar la aplicación de mecanismos propios de la planeación estratégica en cuanto a desempeño y alcance de resultados en la Policía Nacional.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Establecer los factores que inciden en la ineficiencia en el direccionamiento de unidades administrativas de la Policía Nacional de Colombia.
- Establecer como la planeación estratégica incide en la gestión administrativa de las unidades ejecutoras del gasto de la Policía Nacional de Colombia.
- Identificar como la planeación estratégica contribuye al mejoramiento de la administración de recursos públicos en la Policía Nacional de Colombia.





#### **4.MARCO REFERENCIAL**

Los procesos de interacción social en la actualidad y la creciente demanda de competencias y capacidades profesionales para el ejercicio de actividades laborales en la actualidad corresponden a una transformación cultural que se refleja en la productividad de los particulares y por su puesto el impacto que estos causan en las instituciones, más aún cuando se habla de entidades públicas, cuya función es servir al ciudadano y administrar los recursos del Estado.

Es por esta razón que la competitividad y el crecimiento económico en la sociedad actual dependen en una medida importante en las capacidades para incrementar la productividad y reducir errores que se derivan en el sobrecosto en la ejecución de recursos y en consecuencia disminución del ahorro. Existen evidencias que indican la estrecha relación que existe entre el impacto de la educación y la productividad de las entidades, Barro (1991) indicó la existencia de reciprocidades positivas entre el crecimiento económico y el nivel de capacitación académica con relación a la formación secundaria especializada y superior-universitaria.

La correlación entre capacitación – productividad resulta más significativa si se analizan los procesos de certificación de calidad que se llevan a cabo en por parte de entes certificadores tanto a la industria pública como privada, es allí donde se puede identificar la descripción de tareas específicas para el ejercicio de un cargo y las características que componen el perfil profesional del funcionario en función de las necesidades del cargo y los procesos de mejora continua.

En el estudio presentado por Psacharopoulos y Patrinos (2004), se confirman los niveles de correlación de los conceptos enunciados, por cuanto la muestra de estudio que reunió 98 países indica que los cambios culturales, el incremento en los desafíos tecnológicos y la necesidad de incrementar los niveles de eficiencia y efectividad para el mejoramiento de la productividad ocasiona la generación de nuevas demandas de tipo profesional, lo que implica niveles más alto de formación académica.

En virtud de lo anterior, los niveles de retorno de la inversión se encuentran relacionados con la capacidad de respuesta a las demandas del cliente y la mecánica empresarial, fomentando de esta manera el incremento en el rendimiento laboral.



Por otro lado, Almeida y Barham (2012) establecen que la formación académica profesional en la empresa se encuentra positivamente correlacionada con los niveles de productividad, lo que en consecuencia indica el incremento en el retorno de la inversión tanto para el empleado como para el empleador, dada la positiva relación en el aumento de los ingresos salariales de los funcionarios que poseen mayor capacitación especializada.

En este contexto el Plan Estratégico Institucional Comunidades Seguras y en Paz con proyección 2030, de la Policía Nacional de Colombia se enfoca en la dinamización del servicio de policía mediante el establecimiento de lineamientos formales y determinantes para la toma de decisiones y ejecución de acciones preventivas de carácter policivo, en busca de garantizar el cumplimiento de los objetivos gubernamentales en materia de seguridad pública y transparencia en la administración de recursos públicos, de cara a la satisfacción de las demandas sociales y estatales de la actualidad.

Dicho Plan Estratégico Institucional establece (15) objetivos estratégicos que indican la hoja de ruta de la entidad para asegurar el ejercicio de los mecanismos administrativos y operativos que permitan el cumplimiento de las metas establecidas para la construcción de paz en Colombia.

Por otro lado, el Ministerio de Defensa Nacional regula y define la estructura orgánica de la Policía Nacional de Colombia mediante el Decreto 1512 del 11 de agosto de 2000, posteriormente en el numeral 8 del artículo 2° del Decreto 4222 del 23 de noviembre de 2006 "Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional, facultó al Director General de la Policía Nacional de Colombia, para expedir dentro del marco legal de su competencia las resoluciones, manuales, reglamentos y demás actos administrativos necesarios para administrar la Policía Nacional en todo el territorio nacional".

Es por esta razón que se dictan normas de tipo general, con el propósito de regular la efectiva prestación del servicio de Policía en concordancia con la normatividad legal vigente en todo el territorio nacional. El alcance de dicha reglamentación se incorpora en todos los niveles de la cadena jerárquica, la cual comprende, Oficiales, Suboficiales, Miembros del Nivel Ejecutivo, Agentes y Auxiliares de Policía quienes prestan sus servicios tanto en zonas rurales como urbanas.

Es importante tener en cuenta que la Policía Nacional de Colombia se estructura bajo fundamentos constitucionales los cuales se encuentran definidos en los artículos 2, 216 y 218 de la Constitución Política de Colombia;



Fines esenciales del Estado. Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. (Art. 2º Constitución Política).

Fuerza Pública. "Estará integrada en forma exclusiva por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional". (Art. 216 Constitución Política).

Policía Nacional. Se define como: "(...) Un cuerpo armado de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz". (Art. 218 Constitución Política)



## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1. Planeación en el servicio de Policía

La Policía Nacional de Colombia enfrenta nuevos y cambiantes retos institucionales por cuenta de las constantes transformaciones culturales y las necesidades de la ciudadanía en materia de seguridad y protección de sus derechos. La Policía se encuentra ante un desafío de tipo estratégico de acuerdo a lo expresado en el "Plan Estratégico Institucional 2015-2018"; se hace necesario transformar su sistema de planeamiento, con el objetivo de encarar eficazmente y de manera efectiva los diversos desafíos que plantean la actualidad y los eventuales desafíos en escenarios futuros.

De acuerdo con Chiavenato, A Sapiro (2017) en su publicación Planeación Estratégica "La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrollables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general" De manera que al estar al tanto de las eventuales amenazas y oportunidades en el campo laboral, permite no solo la identificación de factores de riesgo, sino que se hace posible la creación de estrategias que permitan enfrentar dichas amenazas.

Los dirigentes a nivel institucional requieren una proyección que brinde un horizonte temporal en el cual se evidencien las posibles amenazas ambientales y de tipo estructural, de manera que se creen estrategias y planes tendientes a disminuir riesgos y en consecuencia aumentar los niveles de eficiencia y efectividad dentro de la organización. Es decir, la creación de un enfoque global que incluya múltiples factores en una empresa como totalidad dada su capacidad en la administración de recursos, potencialidad y estructura funcional permite la toma de decisiones basada en juicios y no en datos, aproximaciones o juicios.

De otro lado, Palacios Luis (2017) infiere que en la formulación de planes "un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de la situación interna y externa, tanto pasada como presente, y que en consecuencia permite trazar en el futuro una ruta precisa, así como prever el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y una estructura organizacional descentralizada y flexible como complemento" es por esta razón que en el proceso de transformación y modernización continúa del sector Defensa, la formulación de planes estratégicos en el área de Convivencia y Seguridad Ciudadana corresponde a uno de los ejes estructurales, ya que su fortalecimiento incide



sustancialmente en la percepción ciudadana frente a la satisfacción de sus necesidades. De igual manera la Política de Defensa y Seguridad 2015-2018 establece que el fortalecimiento de las capacidades con la formulación de proyectos estratégicos que contribuyen al logro de los objetivos y al eficiente empleo de los recursos. PEI-PONAL 2015-2018 pp. 68.

Acero (2010) indicó que “el cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables” es decir que la necesidad de afianzamiento estratégico en las instituciones permite predecir situaciones hipotéticas en las que la organización puede encontrar ya sea dificultades y oportunidades de mejora y emprendimiento. En el marco de la globalización y la era de la conectividad, las entidades tienden a abrir sus puertas a la tecnología permitiendo de esta manera el acceso más amigable de sus servicios. La Policía Nacional de Colombia promueve el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías las cuales integran en componente policial para la prestación de un servicio más efectivo y cercano a la comunidad. Es por esta razón que la Escuela de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones tienen como finalidad la capacitación y especialización del personal uniformado y no uniformado en programas de pregrado y posgrado a fin de satisfacer las exigencias tecnológicas y de sistemas de comunicación en el territorio nacional.

La Policía Nacional de Colombia cuenta con tres niveles de doctrina policial, los cuales se establecen con el ánimo de fortalecer y direccionar las capacidades institucionales en diferentes ejes de control, en aras de enfocar esfuerzos de acuerdo al nivel de despliegue y responsabilidad de cada unidad policial, dichos niveles se resumen en:

Doctrina estratégica: La doctrina estratégica afirma las creencias fundamentales y duraderas que describen y orientan el uso adecuado de la Policía Nacional, las propiedades elementales del poder de Policía y proporciona una perspectiva policial. Doctrina táctica: Describe la organización más detallada de la Policía Nacional y aplica los principios de la doctrina estratégica a las acciones u operaciones policiales, se orienta en el uso apropiado del personal policial, en el contexto de objetivos específicos, habilidades del personal, áreas funcionales y entornos operacionales. Doctrina operacional: Esta describe el uso adecuado de grupos y elementos especializados y de armamento específico, que individualmente o en conjunto deben utilizarse con otros sistemas para lograr objetivos determinados. La doctrina operacional define y enseña procedimientos, considera además objetivos particulares y describe cómo se utilizan los sistemas de apoyo para cumplir con el objetivo. (2012 Tomo 2, Política Estratégica Operacional y del Servicio de Policía pp. 17)





De acuerdo con la Política Estratégica Operacional PONAL, la evolución estratégica de la Policía Nacional se ha visto fuertemente marcada por la doctrina militar y la prevalencia de la disciplina que caracteriza este sistema, sin embargo una de las características más sobresalientes sobre su evolución en materia normativa y operacional, radica en la capacidad y adaptabilidad de su componente humano a los diversos cambios que plantean los procesos de interacción social y las necesidades cambiantes de la comunidad frente a la prestación del servicio. Es decir que las circunstancias políticas y sociales evidentemente influyen en la transformación institucional.

De acuerdo con lo enunciado, la Policía de Colombia es un organismo de orden nacional, la cual se rige por la normatividad legal de orden constitucional, así como las leyes y los reglamentos que rigen los parámetros de la prestación del servicio. La supervisión y control de la función policial en todo el país se realiza mediante la aplicación del reglamento para los servicios de supervisión y control, el cual tienen aplicabilidad de tipo jurisdiccional y nacional de acuerdo con los esquemas de responsabilidad y control. Por ello, en la dirección estratégica de la institución se entiende que la toma de decisiones naturalmente conlleva riesgos, y estos riesgos deben ser presupuestados y planeados, de manera que la función operativa y administrativa no sea en ningún caso interrumpida por la falta de aplicación de mecanismos de prevención, es decir que se busca tomar el camino más seguro hacia el cumplimiento de los objetivos mediante la supervisión, control y la aplicación de planeación estratégica en la prestación del servicio.

## **5.2. Desempeño Laboral**

Con relación al desempeño laboral y su incidencia en los niveles de eficiencia y efectividad al interior de una organización, Méndez (2001, p. 24) indicó que “la motivación hace alusión al uso de metodologías y técnicas específicas (instrumentos, como encuestas o formularios; modelos matemáticos) que han de servir de aporte para el estudio de problemas similares al investigado, y a su aplicación posterior por otros investigadores”. En este contexto, la Policía Nacional de Colombia cuenta con el proceso de fortalecimiento integral del servicio de policía para el ciudadano conocido como “Proceso de Modernización y Transformación Institucional” el cual incorpora la puesta en marcha del Plan de Movilización para la Gestión del Cambio bajo la creación de 15 líneas estratégicas definidas para dirigir el proceso de mejora y cambio, así;



Figura 1. – Fuente: Figura propia.

En virtud de lo anterior, la Policía Nacional de Colombia se proyecta hacia el futuro mediante estrategias tendientes a fortalecer su capacidad institucional en su componente administrativo y operativo, lo que infiere la revisión de procesos internos. De acuerdo con la publicación ISSN 02463-1272 del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial CENPO, la revisión de procesos se realiza a partir de cuatro premisas fundamentales: “el fin del conflicto y los cambios de país, la construcción y edificación de la paz, los retos del posconflicto y las transformaciones sociales. Es decir que el proceso de transformación policial busca afianzar el plan estratégico institucional con las políticas organizacionales de manera que se fortalezca el servicio en función de las necesidades del gobierno y la sociedad en general.

De acuerdo con Boudrem y Milkovich el desempeño laboral se define como “el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.” Es decir, la capacidad que demuestra un funcionario para realizar las tareas relacionadas con su cargo laboral y que en consecuencia permite identificar la idoneidad de un empleado en un cargo dado. Chiang y Nadia Neira (2017) indican que existen una gran variedad de criterios que permiten medir el desempeño laboral de un funcionario “Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados.”



## 6. MARCO CONCEPTUAL

Un diagnóstico integral del plan estratégico de una organización permite la identificación de diversos factores que pueden incidir de manera directa o indirecta en los procesos de productividad y de esta manera afectar los resultados obtenidos frente al alcance de las metas propuestas por una entidad u organización. El presente social, político y económico del país plantea múltiples retos en términos de globalización y diversificación del mercado, lo que en consecuencia implica el desarrollo tecnológico de la empresa para de esta manera fortalecer sus procesos y ser más competitivo en el mercado.

Para lograr niveles de eficiencia superiores en una organización, es necesario establecer claramente y de manera honesta la razón de ser de la empresa. Esto permite maximizar el valor de la organización y orientar sus esfuerzos de manera enfocada hacia la prestación de un servicio efectivo y con calidad. La misión de la Policía Nacional de Colombia refiere lo siguiente:

“MISIÓN: La Policía Nacional tendrá como Misión permanente dar cumplimiento a lo señalado en el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia, que estipula: La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz” Policía Nacional de Colombia (2018) Nuestra Institución: Misión. Recuperado de: <https://www.policia.gov.co/mision-vision-mega-principios-valores-funciones>

De acuerdo con Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. En otras palabras, se podría describir la visión como el sueño de la empresa, el cual indica las aspiraciones y las potencialidades de la organización brindando una hoja de ruta a mediano o largo plazo. Es decir que significa el propósito de la entidad y su futuro en términos de proyecciones deseadas.

VISIÓN PONAL: La Policía Nacional se consolidará en el 2022 como institución fundamental para la construcción de un país equitativo y en paz, garante y respetuoso de los derechos humanos, afianzando la convivencia y seguridad a través del control del delito, la educación ciudadana, prevención, mediación y articulación institucional e interinstitucional como ejes centrales del servicio. Policía Nacional de Colombia (2018) Nuestra Institución: Visión. Recuperado de: <https://www.policia.gov.co/mision-vision-mega-principios-valores-funciones>



Una vez definidas la misión y la visión de la organización, se deben establecer las acciones a seguir y la manera en cómo éstas se ejecutarán teniendo en cuenta los recursos con que cuenta la entidad, ya sea de tipo humano, tecnológico, equipo, maquinaria e infraestructura entre otros. Uno de los aspectos más importantes al momento de diseñar un plan estratégico consiste en identificar y reconocer la empresa en su totalidad, incluyendo todas las áreas de manera que sea posible identificar las eventuales ventajas y desventajas competitivas. De igual manera, se hace necesario identificar las posibles acciones de mejora o cambios futuros que puedan incidir en la organización ya sea de manera positiva o negativa.

Según Dessler (2015) "Actualmente, el mercado laboral ha sufrido diversas transformaciones que exigen a las organizaciones mantenerse en constantes cambios; ya sean políticos, económicos o sociales" de manera que existen en la actualidad empresas que siguen funcionando de manera tradicional, lo que implica que sus niveles de eficiencia y efectividad no han sido fortalecidos y en consecuencia su capacidad competitiva en el mercado pierde fuerza. De allí la necesidad de adaptarse al medio y las condiciones reales del entorno organizacional.

Para el funcionamiento de forma estratégica, la empresa debe adaptarse al cambio y adoptar medidas que permitan evolucionar. Si bien es cierto, la experiencia y los años de trabajo permiten tener consciencia de la realidad organizacional, es necesario enfocarse en el crecimiento de los colaboradores de la empresa, mediante el análisis del desempeño y medición de la productividad. Valencia (2013) infiere que "se ha comprobado que el talento humano de toda empresa es el activo más importante y necesario para el buen funcionamiento de la misma" es por esta razón que para lograr cambios significativos, la empresa debe adoptar una perspectiva en la que el negocio se enfoca no solamente en utilidades y resultados, sino en el bienestar de los integrantes de la organización, esto permite una mayor claridad de la importancia del capital humano en la estructura organizacional y sus necesidades en términos de equipo y carga laboral.



## 7. MARCO LEGAL

### 7.1. Reglamento del servicio de policía

La resolución No. 00912 de 2009 “Por la cual se expide el Reglamento del Servicio de Policía”, y considerando los decretos 1512 del 11 de agosto de 2000, el cual define la estructura general y orgánica del Ministerio de Defensa Nacional, que incorpora igualmente el mando, dirección y misión de la Policía Nacional de Colombia.

Que el numeral 8 del artículo 2° del Decreto 4222 del 23 de noviembre de 2006 “Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional”, facultó al Director General de la Policía Nacional de Colombia, para expedir dentro del marco legal de su competencia las resoluciones, manuales, reglamentos y demás actos administrativos necesarios para administrar la Policía Nacional en todo el territorio nacional. (Reglamento del servicio de policía, pp. 5)

### 7.2. Política estratégica Policía Nacional

La Política Estratégica de la Policía Nacional de Colombia, se encuentra sustentada legal y normativamente en;







La Política Estratégica Operacional para la Policía Nacional de Colombia, se fundamenta principalmente en el cumplimiento esencial de la misión constitucional, partiendo de los ejes rectores del orden gubernamental en materia de ejecución de tareas operativas y administrativas del servicio para salvaguarda de derechos y libertades en materia de convivencia y seguridad.

### **7.3. Manual de Planeación para la Policía Nacional de Colombia**

El Manual de Planeación para la Policía Nacional de Colombia se establece mediante resolución número 01015 del 19 de marzo de 2008, el cual sirve de orientación y consulta a los funcionarios que integran la institución, para el diseño, formulación, desarrollo y ejecución de estrategias de tipo administrativo y operativo que permitan la consolidación de lineamientos efectivos y eficaces en el desarrollo eficiente y transparente del servicio.

El manual de planeación para la Policía se fundamenta en el Decreto 4222 del 23 de noviembre de 2006 "Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional", en su artículo 2º numeral 8º facultó al Director General de la Policía Nacional de Colombia, para expedir las resoluciones, manuales, reglamentos y demás actos administrativos necesarios para administrar la Policía Nacional en todo el territorio nacional. (Manual de Planeación para la Policía Nacional de Colombia pp. 4)

### **7.4. Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia**

Establece los valores históricos para la Policía Nacional de Colombia, así como lineamientos para la doctrina policía y alineación de políticas estrategias institucionales y políticas gubernamentales frente a la administración de la gestión estatal.

Esta es la hoja de ruta que define la actuación del servicio, pero también la doctrina y esencia en cumplimiento del deber ser del personal que integra la Policía; entendiendo doctrina, como el conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos y legales, así como los conceptos oficialmente aceptados y en los cuales se fundamenta todo el quehacer policial, de manera que la Institución tenga claro su destino a la luz de los principios dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las entidades del Estado. (Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia pp. 7)



## 7.5. Guía Metodológica para la Formulación y Gestión de la Estrategia Institucional

Por el cual se presentan disposiciones para la gestión estratégica de la Policía Nacional de Colombia, afín de establecer criterios y modelos de sistemas metodológicos que permitan la utilización adecuada de herramientas que contribuyan a la identificación de retos, propósitos y brechas presentadas frente a la consecución de metas. De igual manera, permite identificar rutas de acción para la adecuada toma de decisiones con relación al cambio y la adaptabilidad de la institución y los funcionarios que la integran.

Esta guía ofrece a la Institución lineamientos para desarrollar el componente de Estrategia y Gestión Estratégica del modelo para el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, explicado en el Manual del Sistema de Gestión Integral. La guía ha sido desarrollada con el propósito de enmarcar los parámetros metodológicos para la formulación e implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI), teniendo como base las siguientes premisas: •El Plan Estratégico Institucional trasciende la búsqueda de eficacia operacional considerándola como un elemento necesario, pero no suficiente para la sostenibilidad de la Institución. •El Plan Estratégico Institucional garantiza la flexibilidad necesaria para responder con rapidez a los cambios. •El Plan Estratégico Institucional tiene como fin último entregar mayor valor a los grupos sociales objetivo o clientes de la Institución, a través de una mezcla única de actividades diferenciadas. (Guía Metodológica para la Formulación y Gestión de la Estrategia Institucional pp. 3)



## **8. MARCO ESPACIAL**

### **8.1. Espacio Temporal y Geográfico**

El desarrollo del presente proyecto aplicado fue llevado a cabo durante el periodo comprendido entre noviembre de 2017 y junio de la presente anualidad, el estudio tuvo lugar en las instalaciones de la Policía Nacional de Colombia, Dirección de Antinarcóticos, Centro de estudios estratégicos, ubicado en la ciudad de Bogotá, base aérea CATAM, así como en las instalaciones de la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia de la ciudad de Bogotá.

### **8.2. Conceptualización**

La cobertura del presente proyecto se centra a nivel de la Policía Nacional de Colombia, el cual busca establecer la incidencia de la planeación en el servicio para la optimización de las tareas de tipo operacional y administrativo para el alcance de niveles de eficiencia y efectividad superiores frente a las necesidades de la ciudadanía en materia de seguridad y convivencia y las capacidades institucionales de la organización.

El proyecto se enmarca en el área de administración pública, aplicando conceptos y conocimientos académicos en metodología de la investigación, administración, gestión pública, procedimientos de personal, normatividad legal de orden constitucional, formulación y evaluación de proyectos y planeación estratégica.



## 9. MARCO METODOLÓGICO

### 9.1. Metodología

El desarrollo del presente proyecto se enmarca dentro la investigación descriptiva, soportado en la ejecución de un proceso de investigación concienzudo, organizado y sistematizado que permita la identificación de factores que coadyuven a la construcción de pensamiento crítico y producción de conocimiento en función de los resultados encontrados en el transcurso del proceso investigativo.

La metodología que enmarca el proceso de investigación se centra en la aplicación de modelos de tipo cualitativo y cuantitativo que orienten los resultados a la descripción de resultados que trasciendan sesgos de interpretación por el uso de un solo enfoque o la interpretación del investigador. El proceso de recolección de datos, análisis de estos y presentación de resultados involucra la ejecución de tareas de tipo práctico y metodológico en función de los conocimientos teóricos y capacidades profesionales del investigador frente al objeto de estudio.

La ejecución de la propuesta metodológica en función del cumplimiento de los objetivos establecidos para el desarrollo de la investigación comprende la aplicación de herramientas de muestreo de tipo cuantitativo y cualitativo como son; encuestas, entrevistas, observación de escalas de actitudes, pruebas de rendimiento, grupos focales, observación, análisis de documentos y notas de campo entre otras.

Para la propuesta del método del proceso de investigación, se plantean las siguientes consideraciones, a fin de determinar la congruencia de los instrumentos de recolección de datos con respecto de la realidad organizacional de la entidad objeto de estudio;

- ✓ La información se ajusta a los objetivos (Pertinencia)
- ✓ La información es actual (Funcional)
- ✓ La información no es cuestionada (Fidedigna)

En virtud de lo anterior, se logra establecer que el objeto de estudio y los mecanismos de recolección de información reúnen las características pertinentes para el proceso de investigación.



Debido a los diversos procesos de modernización social y a la globalización, la administración pública sufre transformaciones constantes en función de los retos sociales en cada espacio temporal y las demandas de la ciudadanía, el objeto de estudio comprende diversas disciplinas. La noción de elegir la metodología de investigación ideal para descubrir a fondo los beneficios de la planeación estratégica en las organizaciones con aplicación presente y futura plantea claramente un desafío. Pero como la naturaleza interdisciplinaria de la investigación actual tiene implicaciones significativas en una variedad de aspectos en los órdenes sociales y culturales, es necesario observar la realidad organizacional de la institución desde una perspectiva multidimensional, de modo que, aplicando diversas estrategias de métodos aceptados en la investigación, podría ser posible superar la tensión común existente entre los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos.

Por lo mencionado anteriormente, es pertinente reconocer la diversidad y complejidad la gestión pública moderna. Además, la diversidad metodológica de los métodos de investigación ha llevado a debates que tienden a arrojar dudas sobre la calidad de los hallazgos y su impacto en la administración. Por lo tanto, teniendo en cuenta lo que se ha dicho. Las siguientes metodologías se usarán para evitar cualquier sesgo de interpretación; investigación descriptiva e investigación cuantitativa descriptiva. En otras palabras, la opinión del investigador se contrastará con los hallazgos reales sobre la cuantificación de los datos, la generalización de los resultados y el análisis.

El estudio trabajó con una población compuesta una (01) institución de orden nacional, en la cual se identificaron principalmente dos (02) unidades de tipo estratégico a nivel operativo y organizacional, La Dirección General de la Policía Nacional y la Dirección de Antinarcóticos.

Las herramientas de investigación utilizadas para lograr los objetivos de la investigación son: entrevistas semiestructuradas dirigidas a comunidades académicas, partes interesadas y agentes sociales involucrados en el campo de la educación.

La población de estudio se refiere principalmente a las personas que están relacionadas con el campo administrativo y operativo, ligados al desarrollo e implementación de estrategias metodológicas en materia de planeación estratégica en la organización, debido a su experiencia en la materia, tienen un potencial significativo para contribuir al ayudar al investigador a dilucidar algunos de los factores más importantes y relevantes del objeto de estudio. Teniendo en cuenta que el estudio se centra en los factores que afectan la gestión administrativa con relación a los índices de eficiencia y



efectividad en la productividad actual y otros problemas que pueden impedir que tanto los administradores como integrantes de la sinergia operativa y administrativa logren un avance significativo en el fortalecimiento de la capacidad operativa institucional.

## 9.2. Población

Según Castillo (2009) "una población de investigación también se conoce como una colección bien definida de individuos u objetos que se sabe que tienen características similares. Todos los individuos u objetos dentro de una población determinada generalmente tienen una característica o rasgo común y vinculante ". El concepto de población se especifica estadísticamente hablando como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que tienen características comunes.

Los criterios utilizados para definir la población se basaron en la actividad laboral y el impacto eventual que tienen en la modernización de los niveles de medición del desempeño operativo y administrativo de los funcionarios que integran la organización. Bajo esta condición, las siguientes unidades fueron seleccionadas como parte de la población.

Entidad	Unidad	Ubicación	Campo de Operación
<b>Policía Nacional de Colombia</b>	Dirección General	Bogotá	Nacional (en todos los niveles de despliegue)
<b>Policía Nacional de Colombia</b>	Dirección de Antinarcóticos (Centro de estudios estratégicos)	Bogotá – CA-TAM	Nacional (Unidades des-concentradas)

Fuente: elaboración propia

## 9.3. Muestra

Según WM Trochim (2002) "El muestreo es el proceso de seleccionar unidades (por ejemplo, personas, organizaciones) de una población de interés para que al estudiar la muestra podamos generalizar bastante nuestros resultados a la población de la que fueron elegidos. En este contexto, se seleccionan los funcionarios de las oficinas de planeación de la Dirección General, Dirección de Antinarcóticos, y funcionarios del Centro de Estudios Estratégicos PONAL.

## 9.4. Alcance y limitaciones

Según Ibidem (1995) "En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia cohe-



rente de las acciones a realizar". De manera que una adecuada planeación en el campo organizacional, permite la formulación y ordenamiento de los atributos o cualidades de la empresa y genera la posibilidad de proyectar acciones de manera viable, en consideración con los eventuales cambios del entorno organizacional, de modo que se hace posible identificar y anticipar posibles imprevistos que puedan afectar la sinergia operacional.

### **9.5. Alcance**

- Abordar la planeación en el servicio de policía desde un enfoque cualitativo para profundizar la comprensión de cómo la planeación estratégica puede incidir en el fortalecimiento de las capacidades institucionales frente a las necesidades ciudadanas de seguridad y convivencia
- Analizar los factores de riesgo que pueden evitar que la Policía Nacional de Colombia fortalezca sus capacidades operaciones con relación a sus índices de eficiencia y efectividad en los procesos.
- Identificar el impacto organizacional que tiene la planeación estratégica en los procesos y procedimientos de la institución.
- Abordar el fenómeno de la planeación estratégica en la organización para comprender los complejos procesos de sinergia institucional y prestación del servicio de policía.

### **9.6. Limitaciones**

#### **Características de la población**

La Policía Nacional de Colombia (PNC) fue creada inicialmente como un cuerpo de gendarmería, bajo la aplicación de la Ley 90 del 7 de noviembre de 1888, la cual fue sancionada por el presidente Carlos Holguín. Hasta el año 1891, se crea el cuerpo de Policía Nacional, eliminando de esta manera las policías departamentales de tipo municipal o local. Al ser de orden nacional, los funcionarios que integran la institución provienen de diversas regiones del territorio colombiano, por lo tanto, el multiculturalismo y las costumbres tradicionales son los aspectos más representativos de esta entidad, debido a su misión constitucional, los procesos y procedimientos se encuentran en constantes procesos de mejora e innovación, lo que implica que los integrantes de la organización comprenden la importancia del cambio y la adaptabilidad ante diversas circunstancias, por lo tanto, los actores sociales están dispuestos a colaborar con el proceso que facilita la interacción y el acceso a las unidades.





### **Sesgo del sujeto**

Las respuestas que se obtendrán mediante la realización de encuestas dependerán del grado de disponibilidad del funcionario y del conocimiento que tenga sobre la planeación estratégica en la organización o temas relacionados, ya que se trata de un aspecto organizacional, social y académico, puede haber sesgos en interpretación o abstracción del pensamiento por lo que se conoce y lo que se pretende expresar.

### **Tiempo**

Dadas las circunstancias de tiempo y disponibilidad para el desarrollo de las diferentes etapas de la investigación, no es posible llevar a cabo más investigaciones de acuerdo con las intenciones y necesidades de la institución.

### **Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos**

Tomando lo que se ha discutido hasta ahora, es necesario definir las técnicas y los instrumentos para la recopilación de datos en esta etapa del proyecto aplicado. Dado que los objetivos y las metas para este estudio ya se han establecido, las técnicas y los instrumentos se establecieron en consecuencia para reunir toda la información relevante afín de ser posteriormente analizados y estudiados a fin de determinar diversas consideraciones sobre la investigación en cuestión. Las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos utilizados en esta investigación se describen a continuación;

### **Entrevista semi-estructurada**

Jeremy Miles y Paul Gilbert (2014) mencionaron en su trabajo "Un Manual de Métodos de Investigación para la Psicología Clínica y de la Salud" que las entrevistas semiestructuradas "son simplemente conversaciones en las que usted sabe de lo que quiere informarse, y así tener un conjunto de preguntas para hacer y una buena idea de qué temas se tratarán "es, de hecho, un instrumento muy útil para la recopilación de datos, ya que le da al investigador la oportunidad de cubrir aspectos particulares de la investigación para una mayor comprensión sobre el asunto.



## **Encuesta**

Según Check & Schutt (2012), la investigación de la encuesta se define como "la recopilación de información de una muestra de individuos a través de sus respuestas a preguntas". Este instrumento permite al investigador utilizar estrategias de investigación cuantitativa para recopilar datos, analizar información y presentar resultados.

## **Procedimiento y participantes**

Quince (15) funcionarios del nivel ejecutivo, dos (02) jefes de área, tres (03) funcionarios adjuntos por prestación de servicio, todos adscritos a la Dirección General Policía Nacional de Colombia, Así como diez (10) funcionarios del centro de estudios estratégicos para la PONAL adscritos a la Dirección de Antinarcóticos, se les pidió que participaran en este proyecto aplicado. El período de implementación cubrió cuatro semanas. La recopilación de datos se realizó durante la cuarta y la quinta semana en las que los instrumentos de recopilación de datos se aplicaron a la población de la muestra. Una vez que se recopilaron los datos, el investigador analizó y estudió la información para dilucidar las implicaciones la planeación en el servicio de policía y su incidencia en el fortalecimiento de las capacidades institucionales frente a las necesidades ciudadanas de seguridad y convivencia.

## **Método de investigación**

La encuesta y la entrevista semiestructurada diseñada para la investigación se administraron con el propósito de estudiar el alcance de la aplicación de la planeación estratégica a nivel organizacional y su impacto en el fortalecimiento de la sinergia institucional frente a la calidad en prestación del servicio de policía en los campos de dirección, operativo y administrativo. El método de investigación se basó en los siguientes cinco ejes:

- Determinar las implicaciones de las estrategias y metodologías de la planeación estratégica en la actualidad.
- Identificar los problemas que enfrentan las unidades del nivel central y desconcentradas para proporcionar un servicio de calidad.
- Analizar la implementación de estrategias que permitan la identificación de factores de riesgo en la proyección organizacional.
- Describir el impacto de la planeación estratégica en la Policía Nacional de Colombia.



- Formular recomendaciones para desarrollar una adecuada implementación de estrategias tendientes al fortalecimiento de la misión organizacional.

### **Consideraciones éticas**

Según Nancy Walton (2016) "La investigación que involucra sujetos humanos o participantes plantea cuestiones éticas, legales, sociales y políticas únicas y complejas. La ética de la investigación está específicamente interesada en el análisis de cuestiones éticas que surgen cuando las personas participan como participantes en la investigación ". En este contexto, para mantener la integridad de la investigación, se distribuyen consentimientos informados a los participantes a fin de informarles sobre las implicaciones de la investigación. También se explicó que el participante tiene derecho a continuar o retirarse en cualquier momento sin restricciones ya que la participación se concibe como voluntaria. Además, el investigador informa a los participantes que los datos obtenidos de la investigación solo se utilizarán para los fines específicos y generales del objeto de estudio.

Dadas las condiciones del desarrollo del presente proyecto aplicado, las cuales involucran la participación de sujetos sociales quienes se involucran en la construcción de conocimiento soportado en datos y hechos, resulta pertinente la aplicación de mecanismos que permitan la identificación de diferentes perspectivas que orienten la investigación desde un enfoque basado en el respeto mutuo y la capacidad explicativa del fenómeno de manera objetiva y coherente con los objetivos de investigación.

En virtud de lo anterior, se considera la objetividad de la aplicación de mecanismos de recolección de información, los cuales en todo caso deben propender por la protección de los participantes en su dignidad y condición como sujetos sociales. Es por esta razón que el ejercicio de observación plantea ciertas limitaciones al objeto de estudio, en aras de propender por la protección de datos y evitar condiciones que vulneren los derechos de los participantes.

En consecuencia, el presente proyecto aplicado se soporta en la aplicación de principios éticos fundamentales para la protección del bienestar colectivo en la operacionalización de las diversas etapas de la investigación.



## **10. FACTORES DE INEFICIENCIA EN EL DIRECCIONAMIENTO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA**

Como objeto de estudio del management es frecuente encontrar acuerdos sobre la problemática de la coordinación para lograr objetivos y obtener metas (Gribbins, 1981, 24) Ya que la planeación estratégica en una entidad permite la identificación de factores determinantes en la estructura funcional y operacional de una empresa, la definición de objetivos claros, valores de la organización y sus políticas, hacen parte integral del componente estratégico.

Sin embargo, de acuerdo con lo expresado por Iván Gómez (2016) en su publicación "Los 7 errores clásicos de la planeación estratégica", la metodología estratégica "ha caído en desgracia porque muchas veces los directivos realizan una matriz DOFA o pulen con detalles las frases de la misión o la visión creyendo que con esto están cumpliendo el proceso." De acuerdo por lo expuesto por Iván Gómez, la planeación estratégica no debe observarse como la mera implementación de estrategias, sino que este debe ser un proceso en constante desarrollo, lo que incluye un análisis, diagnóstico y seguimiento a los planes de la organización. Es decir que los planes deben ser constantemente evaluados en términos de alcance y logro de resultados mediante el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión. La productividad en una organización se encuentra estrechamente ligada con el desempeño empresarial, lo que comúnmente se conoce como eficiencia.

Las iniciativas organizacionales principalmente se orientan al fortalecimiento de las capacidades operativas de las entidades, lo que implica el mejoramiento de sus niveles de eficiencia y efectividad, creado a su vez políticas de desarrollo privilegiando la innovación y la adaptación al cambio. No obstante, no todas las organizaciones que aplican mecanismos direccionados al fortalecimiento de sus capacidades comerciales, logran un incremento significativo en la optimización de su sinergia operativa.

Varela, citado por Sierra (2008), Expresó: "Las riquezas de un país no están solo en sus recursos o producción, sino en los valores intangibles relacionados con el ser humano, los cuales tienen un mayor peso en la economía". (p.56)

De acuerdo con lo anterior, el valor de una empresa radica en las capacidades y potencialidades de su recurso humano, más que en los niveles de rentabilidad y planta estructural o activos de la



organización. Es decir que el componente humano en una institución permite generar una importante fuerza de innovación y creatividad permitiendo el alcance de los propósitos de la empresa.

La Policía Nacional de Colombia, en su proceso de mejoramiento continuo se encuentra implementado el Modelo Holístico del Liderazgo Policial (MHLP) el cual se crea con el objetivo de observar la entidad como un todo y no como un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, pero tienen actuaciones independientes dentro del sistema. En otras palabras, se define la institución como un todo y esta no se explica por lo elementos que la componen independientemente. "toda cosa esta conectada a alguna otra cosa o cosas, es mucho más débil que la tesis holista de que todo está conectado con todo" (Bunge y Mahner, 2000). En este modelo se prioriza tanto el desarrollo personal y profesional de los hombres y mujeres policías, como su bienestar al interior de la organización.

De manera que, al identificar la importancia del componente humano de la organización, es posible vislumbrar algunos de los aspectos que simplemente no permitían el fortalecimiento y optimización de la productividad organizacional, bloqueando de esta manera el mejoramiento de los niveles de eficiencia y efectividad en la Policía Nacional. En este contexto Carlos Nieto y Jonatan Daza en su artículo "Modelo holístico de liderazgo policial" (2018), mencionan el termino conocido como "La Vieja escuela: se refiere a comportamientos restrictivos, dominantes y pocos conciliadores. Se caracteriza por enfocarse en cifras, hechos y datos inmóviles, cobra más importancia la eficiencia sobre la efectividad."

De acuerdo con lo anterior, uno de los factores más representativos en la ineficiencia policial, es la falta de empoderamiento de los funcionarios que integran la entidad en sus diferentes categorías jerárquicas, ya que, en la mayoría de los casos, los resultados se miden por cifras, sin considerar el componente humano, los recursos utilizados o la veracidad de los resultados descritos en informes estadísticos. En este contexto, la Policía Nacional de Colombia, implementa un modelo de liderazgo institucional, enfocado a brindar a sus integrantes herramientas que permitan el incremento en el desempeño laboral mediante la promoción de entornos dinámicos y facilitadores de la actividad misional, lo que implica reforzar el liderazgo policial para movilizar el impulsar la cultura institucional.



### 10.1. Liderazgo en la Policía Nacional de Colombia

El liderazgo en las organizaciones cumple un papel de vital importancia en los índices de efectividad gerencial y en los niveles operativo y administrativo de la institución, Jonatan Daza (2018) menciona en su artículo "Modelo holístico de liderazgo policial", que de acuerdo a una medición iniciada en el año 2009 para establecer el alcance y nivel de la efectividad del liderazgo en la institución, el cual fue efectuado bajo el modelo REDDIN, bajo la aplicación del Diagnóstico de Efectividad Gerencial, se estableció que en términos generales los funcionarios de la entidad no cuentan con las competencias requeridas para el fortalecimiento de la cultura institucional hacia el mejoramiento de los índices de eficiencia y efectividad. "Las primeras mediciones realizadas por la dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia, a través del Diagnóstico de efectividad gerencial arrojaron un nivel limítrofe hacia la baja efectividad, lo cual indicó que el personal analizado presentó tendencias a no Saber Estar en contacto con la realidad de sus responsabilidades. Esto llevó a la convicción que valdría la pena extender la medición a otros grupos de diversas unidades de la institución con la finalidad de producir un diagnóstico de la cultura del liderazgo."

De acuerdo a lo anterior, la tendencia con relación a los muestreos en diversas mediciones permitió identificar una debilidad en el seno de la institución, con relación a la competencia "Saber estar" por parte del componente humano. Dicho estudio arroja resultados interesantes con referencia a las oportunidades de mejora en cuanto a la sensibilización y capacitación del personal que integra la Policía Nacional.

Si bien es cierto, la Policía Nacional de Colombia se estructura mediante la aplicación de un sistema de ubicación laboral basado en competencias, los integrantes de la entidad dedican su esfuerzo a satisfacer las necesidades estructurales de la institución en cuanto a la aplicación de normatividad en cuanto a protocolos y procedimientos, todo esto aplicado a los mecanismos de control interno de la institución, lo que implica que los funcionarios no cuentan en muchos de los casos con el tiempo necesario para planificar con antelación el servicio. De allí, resulta imperativo fortalecer la planeación estratégica para aumentar los niveles de eficiencia y efectividad.

Hacia el año 2010 se realizó una medición a un poco más de 5000 oficiales, en la cual se encontró la misma tendencia que en el muestreo inicial, es decir, alta destreza para alinearse con la realidad de sus responsabilidades de liderazgo. Los resultados obtenidos en esta medición nos indica que una importante cantidad de integrantes con mando, dedican mucho esfuerzo para satisfacer las necesida-



des estructurales de la institución como son procedimientos y protocolos todos ellos orientados al control interno, como también al impulso de tareas que se desprenden de proyectos que en su mayoría nacen de las necesidades de un presente apremiante, dado que lo normal en el personal con mando es carecer del tiempo para planificar con antelación. Jonatan Daza (2018) "Modelo holístico de liderazgo policial pp. 3)

Otro factor adicional sobre los índices de eficiencia y efectividad laboral, recae en la responsabilidad jerárquica y los niveles de obediencia de acuerdo a la doctrina organizacional de la intuición. Es decir que un funcionario con nivel jerárquico superior no necesariamente posee cualidades de liderazgo para ordenar actividades o tareas a sus funcionarios con menor rango, lo que implica que sus subalternos se limitan en muchos de los casos a cumplir con las instrucciones dadas, aunque estas no sean correctas o las más acertadas. A diferencia de una organización flexible que suele ubicar a sus funcionarios de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y experiencia entre otros, en la Policía Nacional de Colombia su estructura jerárquica de cierta manera impide que el personal de subalternos tomen cursos de acción diferentes al establecido por sus superiores, dado que el sistema requiere que sus integrantes respeten su cadena de mando siempre y cuando las ordenes emitidas sean legítimas, aunque estas no sean del todo acertadas o las más adecuadas para la situación.





## **1.1. EFECTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DEL GASTO DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA**

De acuerdo con Henry Mintzberg (1994) los cambios estratégicos reales, deben darse al inventar nuevas categorías y no al reorganizar antiguas estrategias. En otras palabras, los cambios estratégicos significativos para una organización son aquellos que se adecuan a las circunstancias y proveen tanto a la organización como a sus clientes nuevas e ingeniosas formas de satisfacer sus propias necesidades. En la Policía Nacional de Colombia, la planeación estratégica se define mediante el plan estratégico institucional, el cual se define cada cuatro años, con el objetivo de impulsar objetivos a nivel local, sectorial y nacional. De esta manera lograr una loable contribución tanto a la institución como a la ciudadanía en general.

Sin embargo, en materia de seguridad pública las expectativas de la ciudadanía son grandes, por tanto, los retos que enfrenta la Policía Nacional de Colombia son igualmente un desafío que se logra solamente si los planes y estrategias proyectadas, cumplen con los requisitos y resultados previstos. En este punto, es importante resaltar que los niveles de despliegue del plan estratégico se establecen en tres niveles principales; gerencial, operativo y administrativo. Por consiguiente, estos tres niveles deben articularse de manera coordinada y eficiente.

Una de las principales dificultades para la Policía Nacional de Colombia, es articular sus capacidades institucionales con otras entidades del Estado, es decir que su alcance no debe limitarse solamente a su actividad misional, sino que esta debe extenderse a nivel interinstitucional e intersectorial, lo que en este caso determina la hoja de ruta para cada cuatrienio y su visión de acuerdo con la política estratégica vigente. En este contexto, la planeación estratégica cumple un papel de vital importancia en la gestión administrativa, debido a que en el plan estratégico se establecen los objetivos, lineamientos y parámetros a tener en cuenta para el cumplimiento de la actividad oficial del servicio de policía.

Ya que la planeación estratégica permite a la organización desarrollar cada uno de sus objetivos establecidos para cada cuatrienio del plan estratégico, se debe tener en cuenta la participación coordinada de las Fuerzas Militares y las entidades gubernamentales que hacen parte de la política estatal trazada para mejorar las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana dentro del territorio nacional.



Es importante tener en cuenta que el área administrativa y financiera el cual compromete a todas las unidades ejecutoras del gasto de la Policía en el territorio nacional, se articula directamente con el área operativa, de manera que los recursos públicos destinados a la institución se priorizan bajo una perspectiva de prevención social orientada a la seguridad y convivencia ciudadana. Es por esta razón que, en materia de seguridad pública, el plan estratégico institucional representa mucho más que un sistema de proyección de rutas de acción ante eventuales circunstancias organizacionales, sino que constituye una herramienta de gestión institucional aportando una plataforma que soporta el ejercicio misional de la organización.

En virtud de lo anterior, las unidades ejecutoras del gasto deben mantener unos estándares de eficiencia y efectividad superior, dado que el soporte económico de la institución provee a sus funcionarios capacidades tanto logísticas como de despliegue, lo cual se considera determinante al momento de materializar resultados significativos frente a las necesidades de seguridad pública de la ciudadanía y del Estado. De manera que la política estratégica institucional establecida para el cuatrienio debe contemplar un dinamismo empresarial que implique la salida de los elementos que causan detrimento en la función administrativa, tales como la ineficiencia laboral, el desequilibrio organizacional y la falta de coordinación para evitar duplicidad en las tareas. A este respecto, Álvaro Cuervo (2004) menciona "El crecimiento de la empresa es consecuencia de la propia función empresarial típica de las empresas o de la existencia de capacidades directivas excedentarias que a través de fusiones y adquisiciones reemplazan la mala dirección". Es por esta razón que las capacidades directivas de la institución cumplen un rol esencial en el fortalecimiento institucional y el mejoramiento de la capacidad de respuesta policial ante las necesidades de seguridad pública.

Dado que la planeación estratégica en la Policía Nacional de Colombia, permite a las unidades ejecutoras del gasto realizar una formulación adecuada de los planeas empresariales y permite de igual manera realizar un seguimiento mediante la medición de indicadores en su desarrollo y ejecución para establecer los niveles de satisfacción o alcance de metas establecidas. Henry Minsberg (2004) en su publicación "The fall and Rise of Strategic Planning" postuló que "El objetivo de aquellos que promueven la planeación es reducir el poder de los administradores sobre el desarrollo de estrategias", es aquí donde resulta imperativo reconocer la importancia de la planeación estratégica, ya que en ella se proyecta la hoja de ruta de la organización y en consecuencia la decisiones arbitrarias o improvisadas por aquellos que tienen el "poder" simplemente no tienen cabida.



## **12. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA**

Aún cuando la Policía Nacional de Colombia goza de cierta protección en el mercado, ya que no hay otra entidad que cumpla las mismas funciones o sea destinada a satisfacer las mismas necesidades, es un hecho que la institución debe enfrentarse a la competencia en el mercado, debido a que la seguridad pública en Colombia, compromete tanto a las Fuerzas Militares, como a las entidades gubernamentales, por esta razón, la Policía debe incrementar su capacidad operativa y administrativa para garantizar la rentabilidad de su patrimonio y obtener resultados que cumplan con las expectativas de la ciudadanía y del Estado.

Hernández (2015) indica que la planeación estratégica se concibe principalmente como “una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración”. Por lo tanto, este concepto permite a la organización o empresa mejorar la gestión y dirección de la entidad logrando el alcance de resultados de una manera más eficiente, efectiva y por consiguiente rentable para la organización.

Según Castañeda (2009), “la estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.” Por ello, claramente la planeación estratégica aporta en diversos aspectos a la organización para el mejoramiento de sus procesos y en consecuencia el alcance de niveles superiores de eficiencia y efectividad. No obstante, la Policía Nacional de Colombia actualmente enfrenta retos importantes dadas las circunstancias cambiantes del campo social y político, lo cual limita de cierta manera la función y misionalidad de la institución dados los eventuales cambios en el nivel directivo, lo que implica nuevas políticas de mando frente a los lineamientos establecidos por administradores previos. La estrategia empresarial de la Policía Nacional de Colombia, no solo involucra actores internos de la organización sino también se ve envueltos el sector político, social y cultural de la actualidad.

Por lo anterior, la institución requiere el estudio y planeación de los diferentes fenómenos sociales que intervienen en el espectro empresarial, la Policía Nacional en debe operar de manera optima incluso ante un medio de incertidumbre y turbulencia política y social, por esta razón, la eficacia de su modelo de gestión y plan estratégico institucional del cuatrienio no debe adaptarse a las políticas



individuales de los líderes jerárquicos o superiores en rango, sino que esta debe ser el resultado de un análisis juicioso de todos los elementos que eventualmente puedan intervenir en la gestión empresarial. Álvaro Cuervo (2004) menciona "El hecho de que las empresas líderes disfruten de un significativo poder de mercado durante un tiempo, no significa que esta posición pueda perpetuarse: la dinámica innovadora de estos mercados creará nuevas carreras por el establecimiento de una nueva innovación, de un nuevo estándar que minarán las posiciones de dominio."

A este respecto, desde una mirada objetiva en términos de mercadeo, esto no significa que sea algo negativo para el consumidor o la empresa en general. Por el contrario, la innovación en una empresa aporta nuevas estrategias y mecanismos de mejora ante los cambios evolutivos sociales y las necesidades del cliente y sus expectativas. Evans y Schmalensee (2001) consideran que la innovación finalmente beneficia a los consumidores ya que la empresa mejora sus productos ante la necesidad de fortalecer sus niveles de competitividad en el mercado.

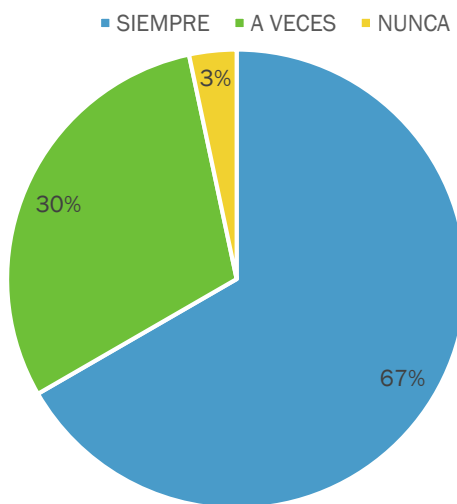
Amorocho (2009) postuló que "La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo." Es decir que la empresa obtiene beneficios o resultados de manera proporcional a su capacidad de generar una sinergia organizacional positiva entre lo que se quiere y lo que se realiza. Es por esta razón que la planeación y la medición al interior de la institución resultan fundamentales para conocer la realidad organizacional de la empresa y de esta manera enfrentar los retos del mercado de manera acorde con sus proyecciones y permanecer vigente en el mercado como una entidad sustentable, competitiva y sostenible.



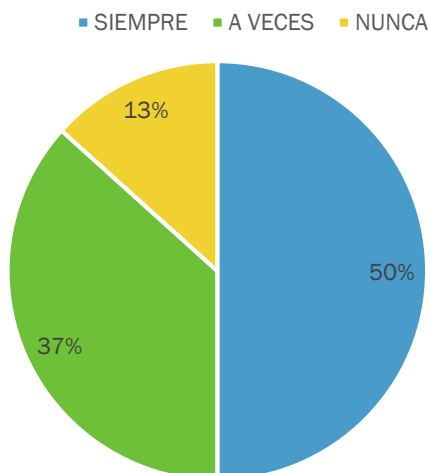
### 13. RESULTADOS

Los datos recopilados se analizaron sobre la base de los ejes del estudio utilizando gráficos con porcentajes para presentar la información de la forma más clara y organizada posible.

¿Cree usted que la planeación estrategia permite la optimización de los procesos en su área?



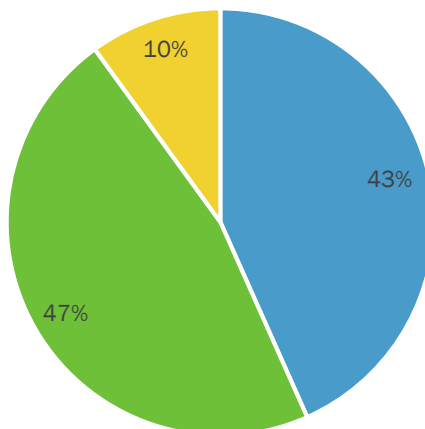
El trabajo que realiza su área se direcciona a traves de la misión y la vision de la institución?





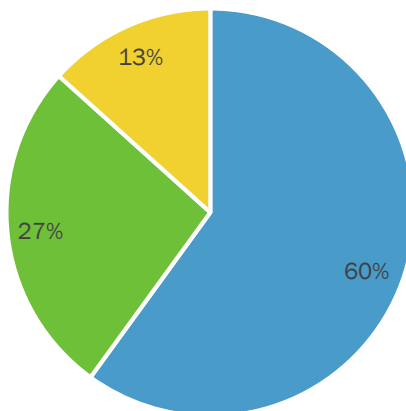
Considera que la planeación estratégica permite el alcance de los objetivos de su área laboral?

■ SIEMPRE ■ A VECES ■ NUNCA



Considera que la formulación estratégica de la institución esta acorde con las necesidades y expectativas del cliente interno y externo?

■ SIEMPRE ■ A VECES ■ NUNCA



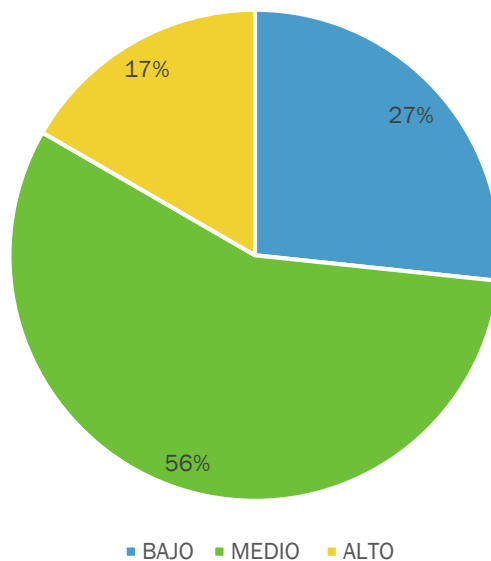
Las respuestas obtenidas en el primer eje; determinar las implicaciones de las estrategias y metodologías de la planeación estratégica en la actualidad. Indican una tendencia media de 16.5 en las respuestas con la palabra siempre, mientras que se evidencia una media de 10.5 y 3 en las respuestas con las palabras a veces y nunca respectivamente. Por lo cual es posible indicar que la planeación estratégica en la organización presenta un impacto positivo en la organización lo cual puede contribuir a la optimización de los procesos y al alcance de niveles superiores de eficiencia y efectividad al



interior de los procesos, sin embargo es importante resaltar que el factor medio en cuanto a la aplicación de la planeación estratégica en el seno de la organización indica en ocasiones no se cumplen con las expectativas frente al alcance de los objetivos o a la eficiencia en la ejecución de las tareas por intermedio de los planes estratégicos identificados en cada una de las áreas laborales de los funcionarios participantes en la encuesta.

Por otro lado, se encontró una tendencia muy baja sobre la percepción negativa del impacto de la planeación estratégica en la institución, dado que un porcentaje muy inferior indicó con la palabra “nunca” sus respuestas. El porcentaje de personas encuestadas que reflejan un nivel de insatisfacción sobre las metodologías o planes estratégicos corresponde al 10% del total de la muestra según la recopilación de los datos obtenidos de las preguntas del primer eje.

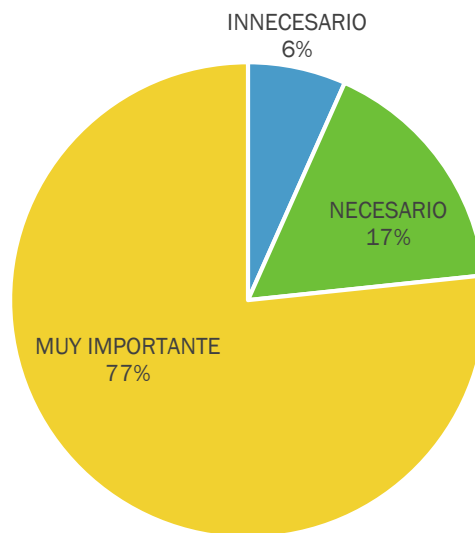
Hasta que punto cree que en su unidad se presta un servicio de calidad





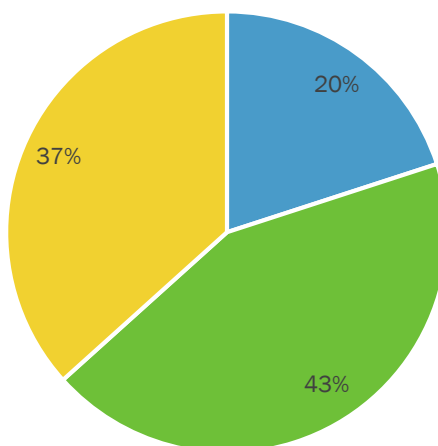


Cual de las siguientes palabras describe mejor la relevancia del liderazgo en la planeación estratégica en un unidad



En general, ¿cómo cree que la planeación estratégica contribuye a la prestación de un servicio de calidad?

■ POCO ■ MODERADAMENTE ■ SIGNIFICATIVAMENTE



Con relación al segundo eje del método de investigación; Identificar los problemas que enfrentan las unidades del nivel central y desconcentradas para proporcionar un servicio de calidad. se encontró que, aunque se tiene una visión moderadamente positiva frente a la prestación del servicio con un 56% del total de la muestra, aún existen oportunidades de mejora al interior de la organización. Es

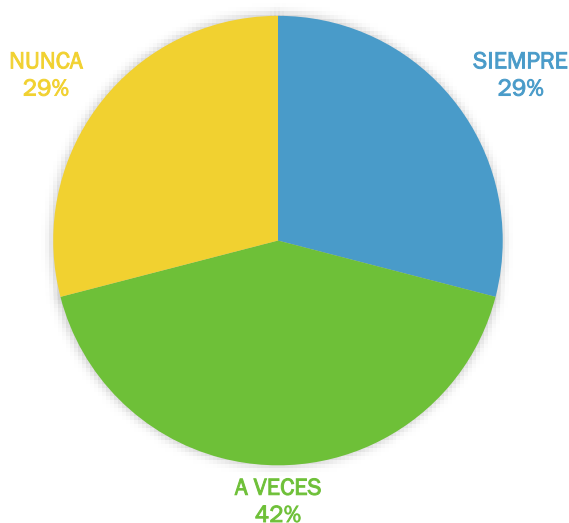


decir que es necesario fortalecer las capacidades institucionales para proveer un servicio con calidad a los clientes internos y externos de la empresa.

Otro factor de vital relevancia en el segundo componente de preguntas, indica que la relevancia del liderazgo en la planeación estratégica representa para los funcionarios de la entidad un factor muy importante para el fortalecimiento de la capacidad institucional ante el alcance de los objetivos y metas propuestos.

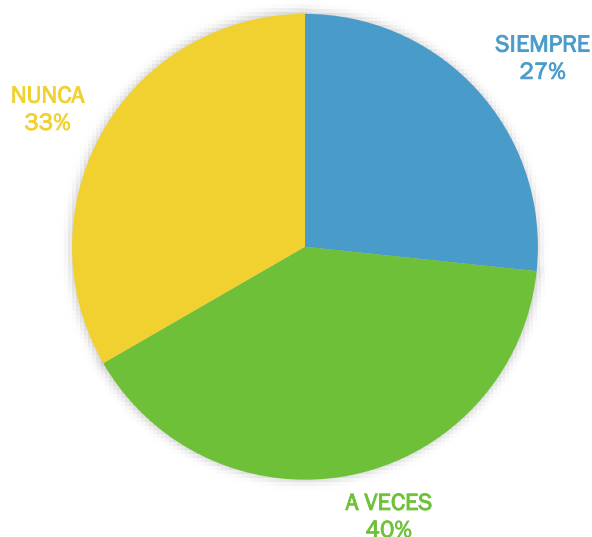
De igual manera se establece la importancia de la planeación estratégica en el servicio con una media de 13 en el conjunto de respuestas más favorables frente a la prestación del servicio, sin embargo, en el nivel medio se presenta una media de 11.6 y de 5.33 en el nivel mas bajo, lo que evidencia nuevamente la necesidad de fortalecer el servicio al interior de la institución para proveer un servicio más efectivo a los clientes de la institución.

En su unidad se aplica la formulación de estrategias para el  
alcance de objetivos?





En su unidad se implementan y ejecutan las estrategias previstas?



En su unidad se evalúan los riesgos y eventualidades que pudieran impedir el alcance de los objetivos?



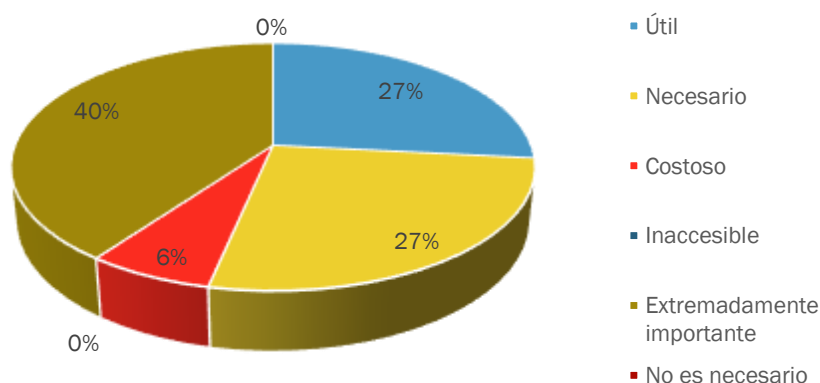
Al realizar un análisis sobre los resultados con referencia a la implementación de estrategias que permitan la identificación de factores de riesgo en la proyección organizacional, se logró identificar que existe una tendencia marcada a la baja aplicación de mecanismos estratégicos para el alcance de los objetivos trazados por la entidad, lo que implica una oportunidad de mejora en el seguimiento y ejecución del plan estratégico institucional tanto en unidades centrales como desconcentradas de



la empresa, se denota una tendencia media de formulación y aplicación de estrategias, así como el análisis de riesgo de “nunca” 9, “a veces” 13.3 y “siempre” de 8.

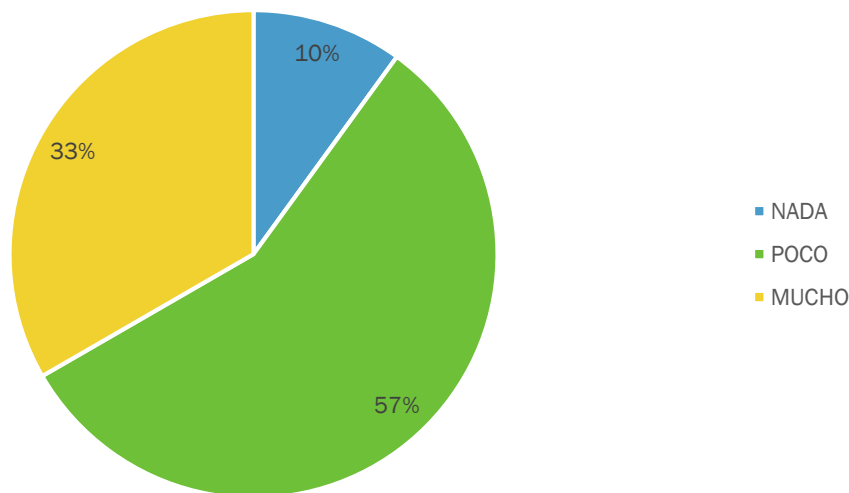
Es importante resaltar que la evaluación y proyección de factores de riesgo en una organización permite a la entidad tener un conocimiento de su situación actual y eventual frente a diversos aspectos que puedan afectar la dinámica institucional, ya que mediante este proceso se logra no solo identificar los factores de riesgo, sino que permite a la organización proponer mecanismos para controlar, disminuir y erradicar desde que sea posible, los factores de riesgo y elementos asociados. Es por esta razón que, en la Policía Nacional de Colombia, se identifica la necesidad de fortalecer el liderazgo en el plan estratégico para promover la participación activa de sus funcionarios y de esta manera involucrar a todo su capital humano en el direccionamiento estratégico y alcance de los objetivos propuestos.

**¿Cual de las siguientes palabras usaría para describir la importancia de la planeación estratégica en la institución?**

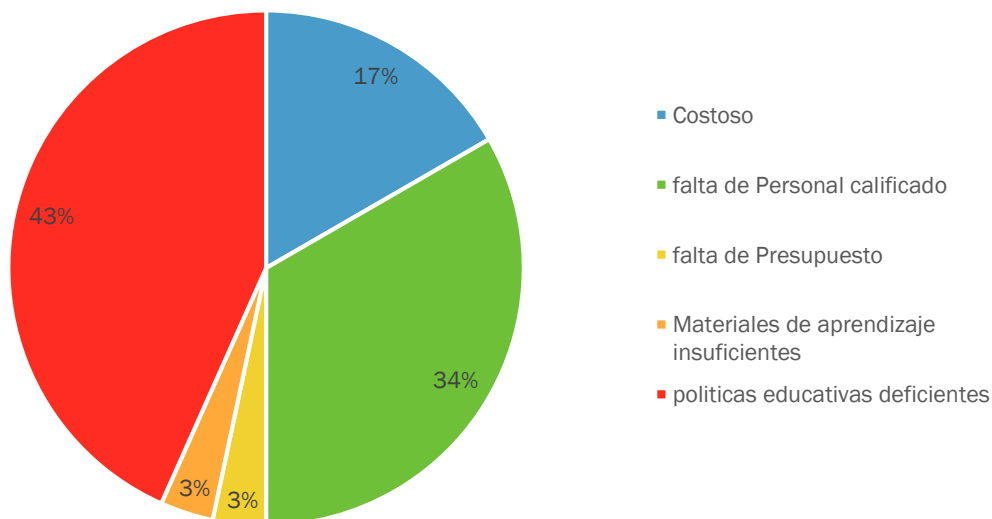




¿Que tan bien conocen los funcionarios de su institución la misión, visión y objetivos de la organización?



¿Cual cree usted que es la mayor dificultad para implementar en todas las unidades del territorio nacional un modelo de la planeación estratégica eficiente?



Claramente la planeación estratégica y el liderazgo tienen un impacto positivo en la Policía Nacional de Colombia, los resultados indican que, aunque existe un porcentaje inferior de funcionarios que no conocen los beneficios de la planeación estratégica, resulta importante resaltar que, en



su mayoría, los funcionarios de la institución reconocen la importancia del plan estratégico y su alcance en términos de eficiencia y efectividad organizacional. Si bien es cierto, la Policía Nacional tiene una estructura organizacional sólida frente a la implementación del plan estratégico del cuatrienio 2015-2018, algunas unidades presentan dificultad para la implementación completa del sistema, ya sea por su ubicación geográfica, o por falta de liderazgo en la promoción de herramientas de educación continua para el fortalecimiento de las competencias individuales y en grupo de los integrantes de dichas unidades.

Se encuentra una tendencia del 40% en las respuestas que indican la extrema importancia de la planeación estratégica en la Policía Nacional, y un 27% en las personas que indican que es necesario y útil respectivamente. Lo que demuestra el nivel de impacto positivo en el ejercicio profesional institucional y la sinergia organizacional.



## CONCLUSIONES

El desarrollo del presente documento permitió dilucidar diferentes aspectos de vital importancia para la Policía Nacional de Colombia y su sinergia institucional frente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la proyección y alcance de los objetivos trazados. Se evidencia que la institución cuenta con una estrategia de planeación estratégica sólida, la cual se renueva cada cuatro años, trazando de esta manera metas y objetivos en medio plazo. El plan estratégico vigente se denomina "Plan Estratégico Institucional Comunidades Seguras y en Paz". De esta manera las actividades de gestión operativa y administrativa se orientan de manera estratégica y se conciben para transformar la estática organizacional, aportando en este sentido innovación y competitividad en términos de calidad en la prestación del servicio y mejoramiento de la atención de sus clientes.

Si bien es cierto, esta flexibilización permite a la institución innovar y evolucionar constantemente a la par de los requisitos cambiantes de la ciudadanía y el Estado, resulta imperativo fortalecer el liderazgo en la planeación estratégica para involucrar de manera activa a todos los funcionarios que integran la institución. Esto teniendo en cuenta que, aunque en el análisis de resultados de identificó la importancia y el impacto positivo de la planeación estratégica en la organización, aún existen dificultades en el proceso de implementación de la política estratégica en algunas unidades. La implementación efectiva y el fortalecimiento del liderazgo institucional, más que la subordinación ante la jerarquía, no solamente permitiría el aumento en los índices de eficiencia y efectividad, sino que podría eventualmente incentivar y dinamizar la sinergia institucional para la promoción de trabajo conjunto y coordinado para el alcance de metas y objetivos en común.

Por otro lado, el diseño y construcción del plan estratégico institucional involucra la participación de diferentes actores sociales, lo que indica la creación de equipos de trabajo eficaces, ya que estos conocen de primera mano la formulación estratégica y comprenden la importancia del proceso de planificación para la toma de decisiones. Sin embargo, los resultados demuestran que no en todos los casos los funcionarios comprenden la política estratégica por cuando no han sido capacitados en el tema, o simplemente no existe liderazgo en la jerarquía que promueva planes de capacitación y sensibilización en la materia. En este sentido, se encuentra una oportunidad de mejoramiento para que la institución perfeccione sus procesos misionales en las áreas gerencial, administrativa y operacional para la optimización de recursos hacia el alcance de resultados significativos.





## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones del proyecto aplicado se presentan mediante unos lineamientos orientados a la aplicación y ejecución de acciones de tipo concreto, las cuales se direccionan a la contribución y mejoramiento del modelo de formación continua tanto fuera como en el área de trabajo, lo cual permitirá el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas frente a ejecución de tareas contempladas en el plan estratégico institucional y de esta manera lograr el alcance de niveles superiores de calidad soportado en los términos de eficiencia y efectividad.

### **Acciones orientadas hacia la institución y su talento humano:**

Se recomienda a la organización implementar el sistema de adiestramiento en el trabajo (AET) el cual permite el fortalecimiento de las capacidades individuales y en equipo de los funcionarios que integran cada grupo de trabajo, de esta manera se logra la modificación conductual positiva para el trabajo conjunto y el alcance de resultados en común, mejorando de esta manera la competitividad y productividad organizacional.

Se recomienda, la promoción e incentivo hacia las actividades que propicien la integración activa de los funcionarios de la institución en la postulación de ideas y estrategias que permitan fortalecer la dinámica organizacional y la transformación de estructuras operativas.

### **Acciones orientadas hacia los procesos administrativos y operativos:**

Resaltar la importancia de la planeación estratégica en la organización y promover la integración de equipos de trabajo para el alcance de objetivos en común y evitar la duplicidad de tareas en la búsqueda de resultados particulares.

Incentivar el liderazgo empresarial y evitar la toma de decisiones caprichosas sustentadas en la jerarquía, de esta manera se incentiva la participación activa de equipos de trabajo y se mejora el rendimiento empresarial, ya que las tareas se realizan en consenso incrementando los beneficios tanto para la institución como para los grupos de trabajo.



## BIBLIOGRAFÍA

- AZ Barrios (2011) Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública, recuperado desde: [https://books.google.ht/books?hl=en&lr=&id=fxiLmRKCLtkC&oi=fnd&pg=PR3&dq=planeacion+estrategica+en+la+funcion+publica&ots=bYZ\\_WfGc1p&sig=yk9T-uRQz0TvjhsuhcYj\\_f5jSg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20en%20la%20funcion%20publica&f=false](https://books.google.ht/books?hl=en&lr=&id=fxiLmRKCLtkC&oi=fnd&pg=PR3&dq=planeacion+estrategica+en+la+funcion+publica&ots=bYZ_WfGc1p&sig=yk9T-uRQz0TvjhsuhcYj_f5jSg&redir_esc=y#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20en%20la%20funcion%20publica&f=false)
- Albert de Gregorio Prieto (2012) Introducción a la gestión estratégica, recuperado desde: <http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- BR Ramos, CS Naranjo (2014) Planificación Estratégica como método de gestión pública, recuperado desde: [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=LbLAAGAA-QBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=planeacion+estrategica+en+la+funcion+publica&ots=crJtU6sx7z&sig=6ezMORxiVCZ4400893GIngh\\_JAE](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=LbLAAGAA-QBAJ&oi=fnd&pg=PP5&dq=planeacion+estrategica+en+la+funcion+publica&ots=crJtU6sx7z&sig=6ezMORxiVCZ4400893GIngh_JAE)
- Policía Nacional de Colombia – Plan estratégico institucional 2015-2018 Comunidades Seguras y en Paz - aporte institucional para la construcción de paz, recuperado de: <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/plan-estrategico-institucional-2015-2018.pdf>
- APG Portillo - Revista Policía y Seguridad Pública, 2016, recuperado de: <https://www.lamjol.info/index.php/RPSP/article/download/3039/2788>
- De (2017) Administración, proceso administrativo, recuperado de; [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion\\_estrategica\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524275622&Signature=8LE39f%2B1uJ96W9DUTDYleWBkMUI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion\\_estrategica\\_Ojetivos\\_de\\_la\\_l.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524275622&Signature=8LE39f%2B1uJ96W9DUTDYleWBkMUI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_Ojetivos_de_la_l.pdf)
- Carlos Pulecio, Humberto Gómez, Gina Caliman (2016) pensamiento estratégico, el gran desafío para las fuerzas armadas de Colombia, recuperado de; [http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/1482/1/2016\\_Pensamientoestrat%C3%A9gicoFFAA.pdf](http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/1482/1/2016_Pensamientoestrat%C3%A9gicoFFAA.pdf)



Alberto Cortés (2016) Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima, recuperado de; <http://www.redalyc.org/html/646/64644480005/>

Raquel Ayestarán (2012) Planificación estratégica y gestión de la publicidad, conectando con el consumidor, recuperado de; [https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=CSL4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=pensamiento+estrategico&ots=m-DRBhDUfy&sig=fla3UX99QMgfVM\\_eu-VKq25s9Q\\_w#v=onepage&q=plan%20estrategico&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=CSL4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=pensamiento+estrategico&ots=m-DRBhDUfy&sig=fla3UX99QMgfVM_eu-VKq25s9Q_w#v=onepage&q=plan%20estrategico&f=false)

Gabino Fraga, Manuel Fraga (2002) Derecho administrativo, editorial porrua.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) planeación institucional – 2017, año de la consolidación, recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/528603/2017-02-09-Pe+doc+Planeacion+v3+pdf.pdf/01a7965e-47ba-4712-a79b-a50324d6d654>

Policía Nacional de Colombia (2012) Reglamento del servicio de Policía, recuperado de: <http://www.policia.edu.co/documentos/normatividad+2014/Reglamentos/REGLAMENTO%20DEL%20SERVICIO%20DE%20POLICIA.pdf>

Contraloría General de la República (2017) Hallazgos de la Contraloría en la Policía Nacional, comunicado de prensa No. 137, recuperado de: [https://www.contraloria.gov.co/atencion-al-ciudadano/denuncias-y-otras-solicitudes-pqrd?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&101\\_assetEntryId=810294&101\\_type=content&101\\_urlTitle=hallazgos-de-la-contraloria-en-la-policia-nacional-mas-del-50-de-las-camaras-de-vigilancia-en-bogota-se-encuentran-fuera-de-servicio&inheritRedirect=false](https://www.contraloria.gov.co/atencion-al-ciudadano/denuncias-y-otras-solicitudes-pqrd?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&101_assetEntryId=810294&101_type=content&101_urlTitle=hallazgos-de-la-contraloria-en-la-policia-nacional-mas-del-50-de-las-camaras-de-vigilancia-en-bogota-se-encuentran-fuera-de-servicio&inheritRedirect=false)

Chiavenato, A Sapiro (2017) Planeación Estrategica, Administración Proceso Administrativo, recuperado de: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion+es>



[trategica\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528996635&Signature=XulrOGV5lwblaamtnR%2F1LxqCKJg%3D&response-content-disposition=in-line%3B%20filename%3DPlaneacion+estrategica+Objetivos+de+la+I.pdf](#)

Policía Nacional de Colombia (2012) TOMO II Política Estratégica Operacional (2012), recuperado de: [http://www.policia.edu.co/documentos/tomos/tomos\\_uribe/TOMO%20II%20Politica%20Estrategica%20Operacional.pdf](#)

María Chiang y Nadia Neira (2017) Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano, recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000300001&script=sci\\_arttext&tlng=en](#)

Jonatan Moreno Daza (2018) Modelo holístico de liderazgo policial – revista Logos Ciencia y tecnología, recuperado de: [http://revistalogos.policia.edu.co/index.php/rlct/article/view/551/823](#).

Henry Minsberg (2004) "The fall and Rise of Strategic Planning, recuperado de; [https://pdfs.semanticscholar.org/ad41/bde03cdb880d7c81f1a13096a75a12c3b31e.pdf](#)

MsC. Ernesto Sánchez Hernández, MsC. Marianela Medina Pavón, Dr. Julio César Moreno Reyes, Dra. Dagmaris Ferrer Bell y Dra. Magalis Hodelín González (2016) La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente, recuperado de; [http://scielo.sld.cu/pdf/san/v20n3/san05203.pdf](#)

Álvaro Cuervo García (2006) Dinámica empresarial y consolidación sectorial, Sistema de Información Científica- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, recuperado de; [http://www.redalyc.org/html/433/43300109/](#)

Hernando Amorocho (2009) Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo, recuperado de; [http://www.redalyc.org/pdf/646/64612291009.pdf](#)

**APENDICE**

**Formato de encuesta**



**IMPACTO DE LA PLANEACIÓN Y LIDERAZGO EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA**

Nombre	Cargo	Edad	Fecha

Por favor marque con una (x) la respuesta que considere más adecuada;

PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
¿Cree usted que la planeación estrategia permite la optimización de los procesos en su área?			
¿El trabajo que realiza su área se direcciona a través de la misión y la visión de la institución?			
¿Considera que la planeación estratégica permite el alcance de los objetivos de su área laboral?			
¿Considera que la formulación estratégica de la institución está acorde con las necesidades y expectativas del cliente interno y externo?			

PREGUNTA	BAJO	MEDIO	ALTO
Hasta qué punto cree que en su unidad se presta un servicio de calidad			

PREGUNTA	INNECESARIO	NECESARIO	MUY IMPORTANTE
Cuál de las siguientes palabras describe mejor la relevancia del liderazgo en la planeación estratégica en una unidad			



PREGUNTA	POCO	MODERADA- MENTE	SIGNIFICATIVA- MENTE
En general, ¿cómo cree que la planeación estratégica contribuye a la prestación de un servicio de calidad?			

PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
¿En su unidad se aplica la formulación de estrategias para el alcance de objetivos?			
¿En su unidad se implementan y ejecutan las estrategias previstas?			
¿En su unidad se evalúan los riesgos y eventualidades que pudieran impedir el alcance de los objetivos?			

¿Cuál de las siguientes palabras usaría para describir la importancia de la planeación estratégica en la institución?	Útil	
	Necesario	
	Costoso	
	Inaccesible	
	Extremadamente importante	
	No es necesario	

PREGUNTA	NADA	POCO	MUCHO
¿Qué tan bien conocen los funcionarios de su institución la misión, visión y objetivos de la organización?			

¿Cuál cree usted que es la mayor dificultad para implementar en todas las unidades del territorio nacional un modelo de la planeación estratégica eficiente?	Costoso	
	falta de Personal calificado	
	falta de Presupuesto	
	Materiales de aprendizaje insuficientes	
	políticas educativas deficientes	

¡Gracias por su participación!